

سلسلة كتب أ.د. فريد النجار

إدارة الحكومات المركزية والمحليات

الجزء الثاني : إستراتيجيات إستمرارية الدولة

Central & Local Government Administration

الجزء الثاني

تأليف

أ.د. فريد النجار

Ph. D., New York University

أستاذ إدارة الأعمال

مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقيات إدارة الأعمال بالجامعات

المجلس الأعلى للجامعات - وزارة التعليم العالي



الناشر **منشأة المعارف** بالاسكندرية

جلال حزي وشركاه

الناشر: منشأة المعارف , جلال حذى وشركاه

44 شارع سعد زغلول الرمل - الاسكندرية - ت/ف 4873303/4853055 الاسكندرية

Email: monchaa27@yahoo.com

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف : غير مسموح بطبع أى جزء من اجزاء الكتاب او تخزينه
فى أى نظام لحفظ المعلومات وإسترجاعها ، أو نقله على أية وسيلة سواء كانت إلكترونية
أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية أو إستنساخها أو تسجيلها أو غيرها إلا بإذن كتابى من الناشر

اسم الكتاب : إدارة الحكومات المركزية

المؤلف : الأستاذ الدكتور / فريد النجار

رقم الإيداع : 2014 / 4173

الترقيم الدولى : 7 - 2058 - 03 - 977 - 978

التجهيزات الفنية :

مراجعة ، كاتى سمير نسيم - معيدة بكلية التجارة - جامعة دمهور

غلاف ، مكتب سلطان كمبيوتر 01210929104

إدارة الحكومات المركزية والمحليات
(بقاء واستمراريت الدولة)

إدارة الحكومات المركزية والمحليات

(بقاء واستمرارية الدولة)

(الجزء الثاني)

تأليف

دكتور فريد النجار

Ph. D. New York University

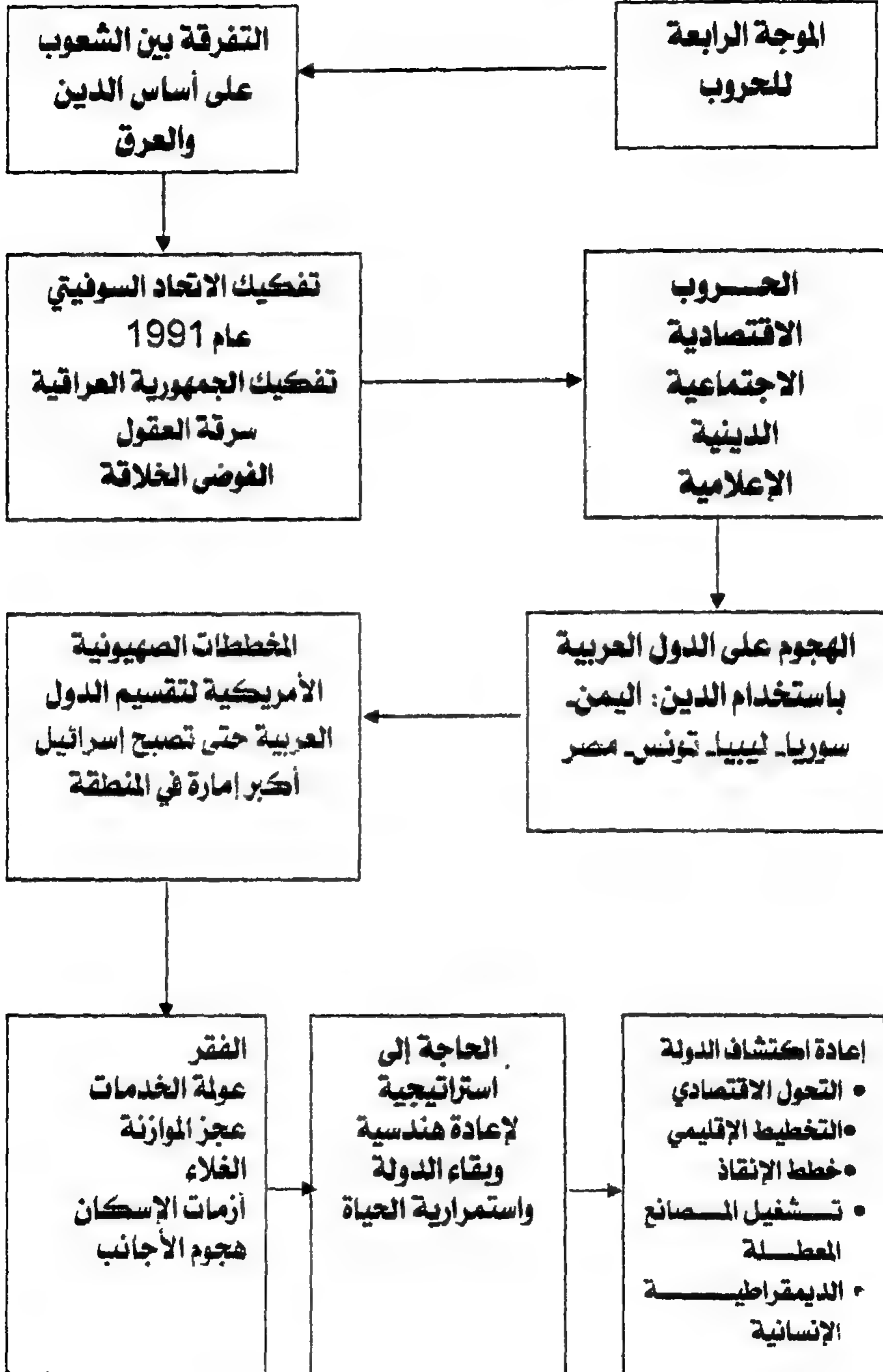
أستاذ إدارة الأعمال

استشاري البنك الدولي وجامعة الدول العربية (سابقاً)
مقرر لجان ترقّيات إدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات
عضو لجنة الثقافة الإدارية - وزارة الثقافة ج.م.ع

2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خارطة الطريق



المحتويات

الصفحة	الموضوعات
7	خارطة الطريق للكتاب
	القسم الأول
11	استمرارية الدولة والمؤسسات
15	الفصل الأول: مقارنات التهديدات والكوارث في العالم.
23	الفصل الثاني: إعادة اختراع الدولة.
41	الفصل الثالث: إستراتيجيات بقاء وإستمرارية الدولة.
	القسم الثاني
59	ضرورات إعادة هندسة الدولة
63	الفصل الرابع: القدرات التنافسية للمؤسسات العربية.
85	الفصل الخامس: أزمة الغذاء في الدول العربية.
63	الفصل السادس: الدولة والفقر والدعم: النموذج المصري.
103	الفصل السابع: عجز الموازنة العامة للدولة.
119	الفصل الثامن: إقتصاد الخدمات وعولمة قطاع الخدمات.
	القسم الثالث
137	إستراتيجيات إستمرارية الدولة
141	الفصل التاسع: التحول الإستراتيجي للإقتصاد الوطني.
	الفصل العاشر: التخطيط الإقليمي للمحافظات - تجربة
155	عملية.

الصفحة	الموضوعات
173	الفصل الحادي عشر: خطط الإنقاذ الوطني.
189	الفصل الثاني عشر: تشغيل المصانع المعطلة.
203	المراجع

القسم الأول

استمرارية الدولة والمؤسسات

مقدمة القسم الأول

استمرارية الدولة والمؤسسات (CIC)

Country & Institutions Continuity

يشمل الفصل الأول مقارنة لأهم التهديدات والكوارث في العالم وأهمها ما يحدث الآن في العالم العربية حيث تسعى أمريكا وإسرائيل إلى تقسيم كل دولة عربية إلى دويلات على أساس العرق والدين حتى تصبح إسرائيل أكبر إمارة في المنطقة (إسرائيل الكبرى). ويعالج الفصل الثاني فلسفة إعادة اختراع الدولة- وهو مفهوم جديد تستخدمه دول العالم الساعية إلى بناء دولة صلبة قوية. أما الفصل الثالث فيناقش الاستراتيجيات الضرورية لبقاء واستمرارية الدولة والحكومة.

الفصل الأول

مقارنات التهديدات والكوارث في العالم

1. الحاجة إلى تخفيض مخاطر الكوارث.

2. إدارة التهديدات في العالم المضطرب.

3. تجربة الهند في تطبيق BCM

الفصل الأول

مقارنات التهديدات والكوارث في العالم

يواجه العالم خلال الثلاثية سنة الأخيرة العديد من الأزمات والكوارث الطبيعية والأخرى المصطنعة عن طريق الحكومات والإنسان في هذا الفصل إشارة إلى بعض تلك الكوارث والتهديدات مع طرح لأهم المقارنات والأساليب المطبقة للعلاج في بعض الدول.

1 - الحاجة إلى تخفيض مخاطر الكوارث:

لقد شهد العالم العربي خلال الثلاثين سنة 1983 - 2013 الماضية العديد من الكوارث التي تقدر بحوالي 270 كارثة نتج عنها حوالي 150 ألف قتيل وجريح تتطلب التدخل العلمي والإنساني فخفض هذا المعدل المنتامي من الكوارث*

ومن أهم تلك الكوارث ما يلي:-

Volcanic Eruption
Rocendo
Tsunami
Wildfire
Brought
Lailstorm
Heat wave
Hurricane
Epledemic Lahar

Limnic Eruption.
Mudflow.
Solar Flace.
Road Accidents.
Airplanes Accedents.
Atomic Energy
Wars.
Agriculture Problems.
Population Explosion.
Fires in Forests.

ويحتاج كل ذلك إلى مجهودات كبيرة من المنظمات الدولية والحكومات لتخفيض تلك السلبيات.

* المؤلف (208) إدارة الأزمات والكوارث في القرن 21- يطلب من المؤلف.

* مكتب الأمم المتحدة لتخفيض مخاطر الكوارث 2013. UNISDR-ROAS

* ISAAC ASIMOV, A Choice of Catastrophes. Amazon.

2. إدارة التهديدات في العالم المضطرب:

قام معهد الإدارة الاحترافية مع معهد إستمرارية الأعمال بدراسة مجهودات إيقاف الكوارث في العالم والناجمة عن مشكلات تكنولوجيا المعلومات. ونقدم هنا أهم النتائج*:-

أ - 77% من المديرين المستقصى منهم يرون أن مكاسب وجود إدارات لاستمرارية الأعمال BCM تفوق التكاليف المستخدمة لذلك.

ب- يوجد في القطاع العام نسبة 73% من المؤسسات لديها إدارات لاستمرارية الأعمال بالمقارنة مع نسبة 48% من مؤسسات القطاع الخاص لديها إدارات لاستمرارية الأعمال.

ج- 85% من المديرين يرون تطبيق خطط لمعالجة مشكلات الإعلام في حالة الكوارث ومشكلات ضياع الشهرة.

د - يرى المدبرون أن أزمات تكنولوجيا المعلومات تزداد.

ويتم تعريف BCM (إدارة استمرارية الأعمال) على أنها الإطار العام الذي يحدد التهديدات المستقبلية التي تواجه الدولة والأعمال، وبناء قدرات تنظيمية لعلاج والتصدي لذلك التهديدات، وذلك للحفاظ على مصالح أطراف القوى المختلفة (ويتم ذلك في بريطانيا وفق المواصفة رقم BCM, BS 25999. وعند قياس التطور الزمني للمواصفة البريطانية وتطبيقاتها خلال السنوات السابقة 2002-2011 تم رصد المتوسط لنتائج BCM كالتالي:-

* Patrik Woodman (2011), Managing Threats in Dangerous World. CMI & BCI. UK.

نوع التهديدات	% متوسط
نوع التهديدات	BCM خلال
نوع التهديدات	2011-2002
1- الظروف الجوية والفيضانات.	45
2- خسائر تكنولوجيا المعلومات.	52
3- خسائر في الأرواح.	35
4- خسائر الطرق والمواصلات.	28
5- خسائر عدم حماية المباني.	50
6- خسائر الاتصالات.	46
7- خسائر سلاسل التوريد.	26
8- خسائر في المهارات الرئيسية.	30
9- خسائر في المدارس ورعاية الأطفال.	12
10- خسائر في الكهرباء والغاز.	43
11- حوادث صحة وسلامة العاملين.	32
12- تغطية الإعلام السلبي.	20
13- فقدان شهرة الشركات.	24
14- خسائر المياه والصرف الصحي.	36
15- حوادث الصحة والسلامة للعملاء.	24
16- الحوادث البيئية.	34
17- الاعتصامات	13
18- المشكلات الصناعية	20
19- الحرائق.	45
20- تهديدات الإنترنت	25
21- خسائر الإرهاب	25

وتشير الدراسة السابقة إلى أن من أهم القوى الدافعة الخارجية لتطبيق BCM ما يلي:-

نوع التهديدات	% درجة التأثير
1- حوكمة الشركات	42
2- دور المستهلكين	33
3- المزايا التنافسية	23
4- دور الحكومة المركزية.	22
5- التشريعات	21
6- متطلبات قطاع المشتريات الحكومية	19
7- الإجراءات الإدارية	19
7- المراجعة	19
9- شركات التأمين	16
10- الممولون والمستثمرون	9
11- الموردون.	7

3- تجربة الهند في تطبيق BCM*.

- التطبيقات الأكثر في قطاع IT والبنوك والتأمين والأقل في قطاع الخدمات.
- توجد أعلى نسب التهديدات في مجالات الإرهاب والبنوك والفيضانات وأعطال الكهرباء والاتصالات.
- وتزداد الأعطال في الحرائق والزلازل.
- ويرجع صعوبة تطبيق BCM إلى كل من فشل التكنولوجيا ونقص البيانات الخاصة بالمخاطر وعدم توفر الموردين.

* BCM Institute, Indian Bus. Con. Survez April 2008.

وتحتاج مصر بعد 30 يونيو 2013 إلى ضرورة إنشاء وحدات لإدارة استمرارية الدولة والأعمال في جميع القطاعات مثال:

- أ - رئاسة الجمهورية ومجلس الوزراء.
- ب - وزارات الدفاع والداخلية والخارجية والقضاء.
- ج - وزارات الطيران المدني والمطارات وشركات الطيران.
- د - المحافظات والمدن الجديدة والمحليات.
- هـ - وزارات الاقتصاد والمالية والصناعة والتجارة.
- و - الشركات الكبرى.
- ز - هيئة قناة السويس ومشروع تنمية منطقة قناة السويس

الفصل الثاني

إعادة اختراع الدولة والحكومة

- 1- خريطة الكوارث والأزمات المصرية (1948-2013)
- 2- شجرة الفساد المخطط المتشعب متعدد المستويات
- 3- خريطة طريق لإعادة البناء واكتشاف الدولة العصرية
- 4- مواقع العنف المصري الآن.
- 5- اكتشاف دولة مصر الحديثة والسيطرة على الكوارث.
- 6- بناء هرم التخلص من العنف والطوارئ
- 7- اقتراح نموذج لقياس مخاطر الأعمال والاقتصاد الوطني
- 8- ضرورة توفر قواعد لمنع العنف والكوارث في مصر
- 9- التحليل الرباعي المصري: التخطيط الاستراتيجي مصر 2050
- 10- مستقبل بناء دولة مصر الحديثة.

الفصل الثاني

إعادة اختراع الدولة والحكومة

Reinventing Government In Egypt

تحتاج مصر الحديثة الآن بعد 2012-2-12 وتتحى رئيس الجمهورية وإنهيار الدولة- وتولى المجلس العسكري زمام الأمور وتشكيل حكومة تيسير الأعمال إلى اختراع حكومة جديدة وخاصة بعد 30 يونيو 2013. ويشير قاموس الإدارة العامة في العالم إلى أشكال عديدة للحكومات بين الملكية والجمهورية والنظم البرلمانية. ويسيطر على الدول العربية النموذج الملكي (ملك وأمير) ونموذج الجمهوريات الذي تحول أخيراً إلى نموذج رئاسي يدير الدولة بالملكية والمركزية المطلقة (مصر- ليبيا- سوريا- اليمن- تونس-).

وأدى تعامل القوى السياسية الخارجية مع رؤساء الدول العربية من منظور المصالح دون مراعاة لحقوق الشعوب العربية إلى الثورة وعصر جديد للنهضة وإعادة هندسة الحكومات والدول العربية لممارسة الديمقراطية والحرية والعدالة والمساواة وتحقيق حقوق الإنسان العربي.

وأدت تكنولوجيا المعلومات والإنترنت إلى نجاح الثورات العربية المحاصرة التي تبحث عن نوع الدولة الجديدة مع ضمان الشفافية والحوكمة واللامركزية والتكامل والتنسيق وإدارة المخاطر لضمان الاستمرارية. هذا ما سوف نقدمه هنا في هذا الفصل.

1- خريطة الكوارث والأزمات المصرية:

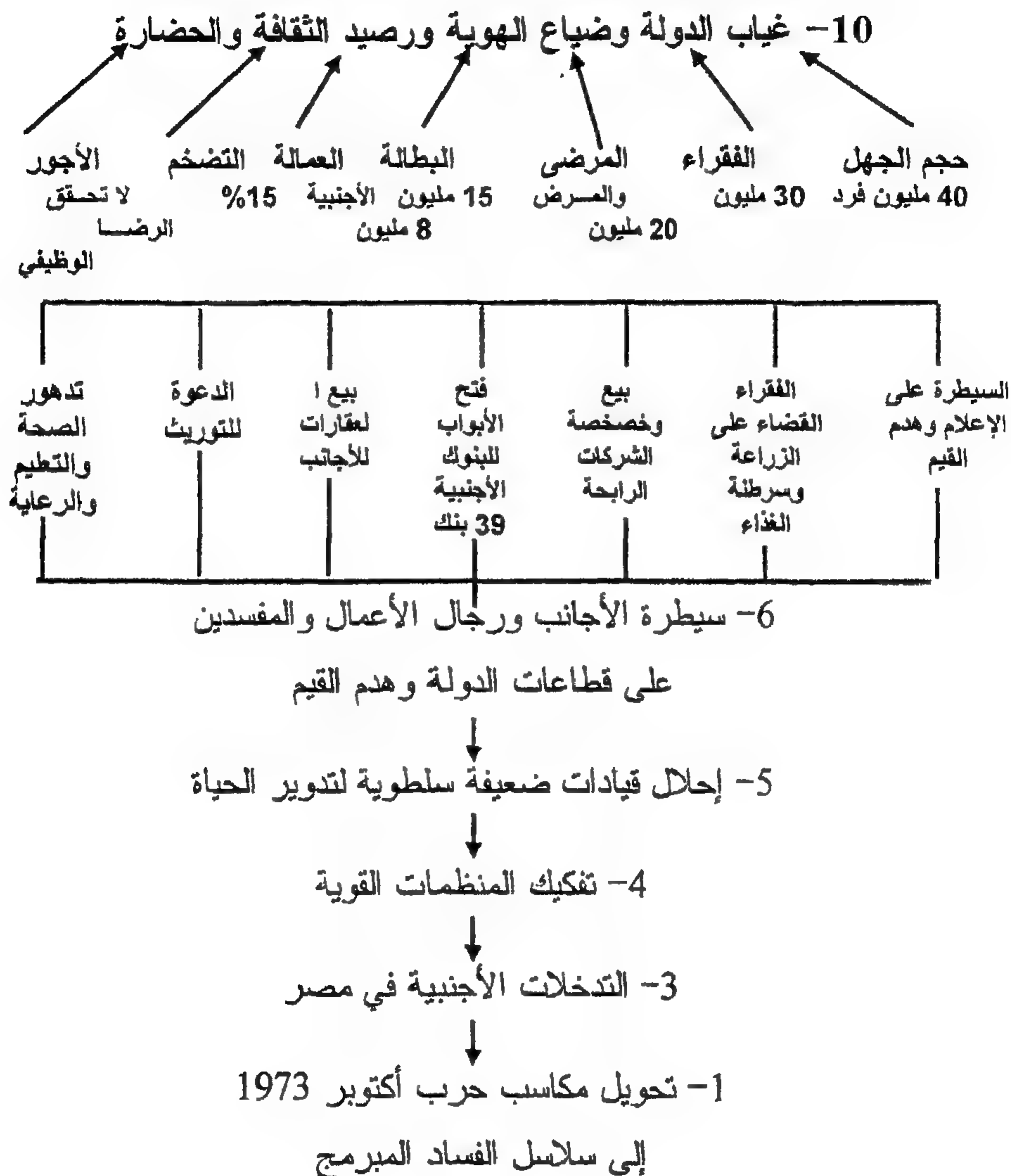
يشير التطور الكرونولوجي (الزمني) لدولة مصر إلى العديد من الثورات والحروب والأزمات والكوارث الواجب استعراضها بغرض الخروج بمكانزمات مستقبلية تقلل أو تمنع من تلك التحديات. فمن حق المصريين الآن أن يعيشوا حقبة من الزمان بالحرية والكرامة والعدالة والمساواة.

إن القدر في مصر يلعب دوراً إستراتيجياً على مدار الدهر. والرجوع إلى الله والسلوك الإيماني يساعد على سعادة البشر ويحافظ على الحضارة والموارد. إن ما حدث في 25 يناير 2011 وبعد 30 يونيو 2013 في مصر كان نتيجة طبيعية 30 عاماً وفق نظرية S-R , (X, Y) ونظرية Cause-Effect وبالتحديد يمكن القول:

- 1- ما حدث في مصر كان زلزال إلهي يدعو إلى صحوة في العالم أجمع وبالدول العربية خاصة.
- 2- لقد اعترف العالم والدول الصناعي الكبرى G8 بضرورة تسجيل التجربة المصرية للثورة البيضاء لتدريسها بالجامعات وللشباب بالخارج.
- 3- إنني أسجل هنا ضرورة إعادة كتابة جميع العلوم والتخصصات بروى جديدة مع التأكيد على الإيمان برب العالمين للخروج بنماذج سلوكية وإدارية واقتصادية وتكنولوجية جديدة تحقق سعادة البشر - بعيداً عن الاقتصاد الورقي واستغلال حفنة من الأثرياء لبقية البشرية. ونطرح هنا خريطة تقريبية للكوارث والحروب التي حدثت في مصر.

2- شجرة الفساد المخطط المتشعب متعدد المستويات

Planned Corruption Tree: Multidimensional Multilevel PCT : M2



3. خريطة طريق لإعادة البناء واكتشاف الدولة العصرية

القوى الدافعة	غياب استراتيجية إستراتيجية -الدولة	القوة المعوقة
ثورة 25 يناير و 30 يونيو	- مناهج ردود الأفعال	• الفساد.
ضد الفساد	- البحث عن دستور جديد	• غياب الأمن.
والظلم وقهر الشعب	للبلاد	• الفتنة الطائفية.
	- فتح العديد من الملفات:	
الدعوة إلى:	دون أولويات	• الإضرابات الفئوية-
• الكرامة.	- ملف المياه - ملف فلسطين	• الغلاء - انخفاض الأجور.
• العدالة.	- ملف جامعة الدول	• البلطجة.
• المساواة.	العربية- ملف البطالة-	• الإعلام والإشاعات.
• الديمقراطية.	ملف الأجور - ملف الأقباط	• موقعة الجمل.
• الحرية.	والسلفيين	• مقاومة الثورة.
	- غياب التخطيط الإستراتيجي للدولة وللوزارات والشركات	
محاكمة الفاسدين:	- البطء والتباطؤ في حسم	• الموقف الإقتصادي.
• دور المجلس	القضايا الرئيسية وخاصة	• عجز الموازنة العامة.
العسكري.	الاستيلاء على الأموال	• موقف البنوك.
• حكومة تيسير	المسروقة بالداخل	• تهريب الأموال المسروقة
الأعمال.	وبالخارج.	إلى الخارج.
• الاستفتاء.	- إعادة بناء الإعلام.	• نهب الأراضي.
• الدعوة لتكوين أحزاب.	- التخلص من بعض رموز	• إذلال الشعب.
• الدعوة لإنتخاب رئيس	الفساد.	• هروب الكفاءات.
الجمهورية.	- سرقة الآثار	

4 - مواقع العنف المصري Violence

إذن شهدت مصر بعد وقبل 25 يناير 2011 العديد من الأزمات والكوارث الناتج عن تصرفات عنف وتهديدات الدعوى إلى العنف. ويعتبر الإرهاب أحد أشكال أماكن العنف عالمياً وعربياً ومحلياً. ويقدر عدد

المضاربين من العنف في أمريكا بحوالي 18 مليون سنوياً وفي مصر حوالي 9 مليون سنوياً في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. وينتشر العنف في العالم العربي وخاصة بعد ثورات تونس ومصر واليمن والبحرين وسوريا.

وتشارك العوامل التالية في إنتشار العنف:

- 1- غياب سياسات لمنع العنف والعدواني.
- 2- غياب سياسات فعالة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- 3- نقص التدريب على طريق منع العنف في الشركات والحكومات.
- 4- غياب كود أخلاقي لمنع العنف بالمحافظات وبالمؤسسات.
- 5- عدم قدرة المديرين والمشرفين على تقدير التهديدات الناتجة عن العنف ومنها الفقر والبطالة والغلاء.
- 6- عدم توفر آليات لتوصيف السلوك العدواني ومحاولة منعه.
- 7- الفشل في إتخاذ قرارات لمنع أسباب السلوك العدواني في العمل والشارع والأسرة.
- 8- غياب بناء بيئة تمنع السلوك العدواني والظلم في العمل.
- 9- غياب الديمقراطية والعدالة والحريات.
- 10- غياب دولة مدنية عصرية.
- 11- القيادة السلطوية والمركزية المطلقة.
- 12- الحاجة إلى دستور جديد.

5 - إكتشاف دولة مصر

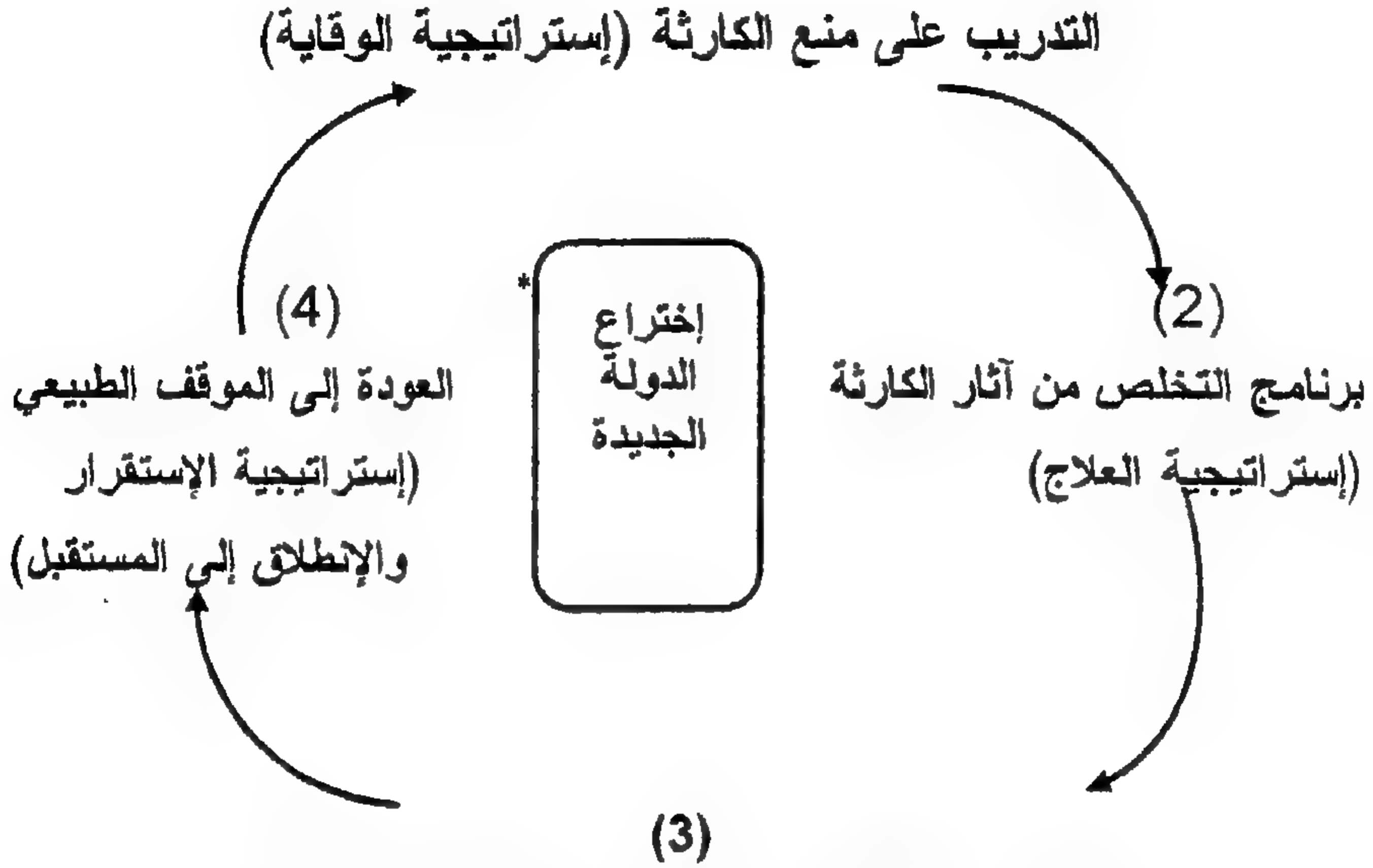
ويحتاج إكتشاف الدولة الى:

- 1- الحوكمة والشفافية (الرقابة والمراجعة والمساءلة).
- 2- المشاركة المجتمعية والمركزية والمسئولية الإجتماعية.

- 3- حل المشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية الحالية.
 - 4- القضاء على الفقر وتحقيق التنمية المستدامة.
 - 5- الحوكمة الفعالة والتنمية الإنسانية:
 - تجديد الحكومة.
 - التكامل الاجتماعي.
 - إقتصاد السوق وحوكمة الشركات.
 - الحوكمة بالمحليات والمجتمع المدني.
 - 6- استخدام الحوكمة الإلكترونية ودعم المرافق ومشاركة المجتمع المدني.
 - 7- تقليل الفروق بين الأغنياء والفقراء، والقرى والمدن، وموازنة الرفاهية الاجتماعية الاقتصادية، والنمو والتوزيع، العدالة الاجتماعية، التكامل بين المساواة والتكامل.
 - 8- تفعيل منظمات المجتمع المدني CSO's.
- ونخلص مما سبق إلى ضرورة قيام القيادات بتطبيق البرنامج التالي:

عناصر برنامج للسيطرة على الكوارث المصرية

(1)



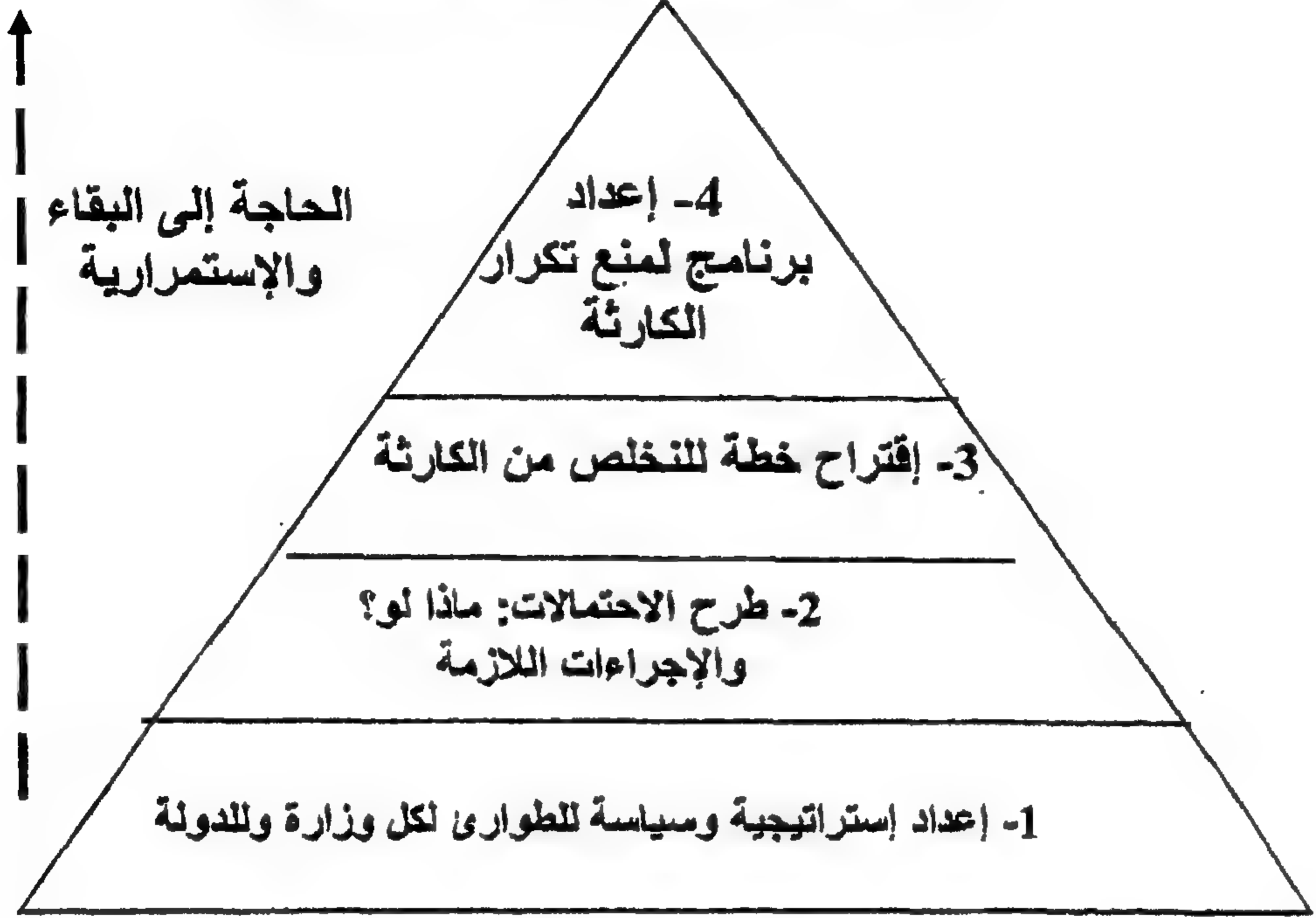
البدائل والخطوات البديلة (ستراتيجية السيطرة)

ونوضح في التالي دور مؤسسات الدولة العامة في السيطرة على الكوارث المختلفة:

(*) لمزيد من الطرح يمكن الرجوع لمؤلفات الباحث التالية:

- 1- إدارة منظمات المجتمع المدني 3- الأزمات والكوارث في القرن الحادي والعشرين.
- 2- الثقافة السلوكية للتواصل مع الطفل. 4- العمالة الأجنبية في الوطن العربي.

6- بناء هرم للتخلص من العنف والطواري



أنواع الكوارث المتوقعة في مصر:

أولاً - الكوارث الطبيعية:

الفيضانات - الجفاف والتصحر - الزلازل - الحرائق.

ثانياً الكوارث البيئية:

خلط الصرف الصحي بمياه الشرب - حوادث الطائرات - حوادث
الطرق والبلطجة - تفجر العشوائيات - أطفال الشوارع - الأمراض - الماس
الكهربائي - الفتنة - انقطاع الكهرباء وخطوط التليفونات والإنترنت.

ثالثاً - الإعتصامات العشوائية.

النقابات - العمال - المستهلكين - الفساد.

7- نموذج مخاطر الأعمال والاقتصاد في الأسواق

(أسواق المال وأسواق السلع وأسواق العمل)

مخاطر البيئة				
العلاقات	العلاقات	أسواق المال		
الدولية	مع الغير	والتمويل		
السياسة	الفتنة	الأمن		
البطجة	الإشاعات			
التلوث				

مخاطر العمليات داخل المؤسسات	
<ul style="list-style-type: none"> • مخاطر دعم • الموارد البشرية • المخاطر التكنولوجية • مخاطر التكامل • الغياب والتأخير عن العمل 	<ul style="list-style-type: none"> • المخاطر المالية • نقص الموارد • القروض الدولية

مخاطر العمليات داخل المؤسسات		
<div>الاستراتيجيات</div>	<div>التمويل</div>	<div>مخاطر التشغيل والصراعات التنظيمية</div>
غياب دعم القرارات	قطع الإنترنت	فشل الحاسبات

وتحتاج إدارة المخاطر في مصر إلى:

1- قياس مخاطر التقديرات الخاطئة.

2- قبول أو رفض المخاطر

3- تجنب المخاطر/ تحويل المخاطر/ تخفيض المخاطر.

4- تحليل الفجوة في الأداء.

5- قرار التحسينات لاستمرارية الأعمال.

8- ضرورة توفر قواعد لمنع العنف والكوارث في مصر

التوصية (1) منع العنف مع تحديد قواعد لمعالجة المنازعات والخلافات بين الأفراد والجماعات والنقابات والمؤسسات.

التوصية (2) اقتراح نماذج لمنع العنف والكوارث وإجراء اختبارات وفحوصات مانعة للعنف.

التوصية (3) طرح كود لمنع اختناقات الطرق والمرور وتفعيل تدفق اللوجستيات بالوسائل المتعددة.

التوصية (4) تطبيق كود لمنع الحرائق والأزمات داخل المباني.

التوصية (5) نشر كود لمخاطر الكهرباء والحاسبات وطوارئ سرقة المعلومات وجرائم الإنترنت.

التوصية (6) منع تداول الأسلحة دون ترخيص بهدف تقليل احتمالات الجرائم (سرقة الأسلحة من السجون).

التوصية (7) تحديد أولويات علاج التحديات والكوارث الحالية وتجنب فتح العديد من الملفات دون علاج إستراتيجي.

التوصية (8) تأجيل الملفات السياسية لحين حسم المنازعات الأمنية القومية وإتمام إعادة البناء.

التوصية (9) إعادة الهيكل التنظيمي للدولة بعد الموافقة على الدستور والسياسات القومية للقطاعات المختلفة.

التوصية (10) تحديد دور الإعلام في المرحلة الحالية بعيداً عن الإشاعات والمعلومات غير الدقيقة.

التوصية (11) السرعة في حسم القضايا السياسية الحالية وإعادة
المسروقات من الخارج والداخل.

9. التحليل الرباعي المصري: التخطيط الإستراتيجي مصر 2050

Egypt SOWT Analysis (ESA)

الخلفية Background

1. مصر أرض الإيمان والأديان السماوية.
2. عبقرية الزمان والمكان.
3. أثر الدولة وعبقرية الزمان والمكان على جميع الاستراتيجيات
والسياسات: التعليم - الإعلام - العلوم - التكنولوجيا.
4. حقوق الإنسان والأسرة.
5. إشباع الحاجات الإنسانية للفرد:
 - الحاجات الأساسية: المأكل والمشرب والعلاج والدواء والمسكن والملبس.
 - حاجات الأمن والأمان والاستقرار.
 - الحاجات الاجتماعية.
 - الحاجات السيكولوجية والاحترام والمكانة.
 - إثبات الذات والاختراع والمشاركة.
6. حقوق الإنسان: السياسة والاجتماعية والثقافية.
 - الرؤية: نحن نحلم بمصر العظيمة الرائدة.
 - الرسالة: تعبئة القدرات والمهارات والطاقات الوطنية لبناء مصر
التي علمت العالم - دولة المؤسسات.

الفرصة

الإيمان - الحب - التعاون - الجودة - المشاركة - القضاء
على الفقر والجهل والمرض - قيادة العرب وأفريقيا التواجد
على الساحة الدولية بالقوى الوطنية.

التحليل الرباعي لمصر المحروسة

(الموقف الحالي)

<p>إستراتيجية القضاء على نقاط الضعف الداخلي لإتاحة فرص تشغيل. الفرص: إعادة التنظيم وتجديد المؤسسات</p>	<p>إستراتيجية الإنطلاق والمبادرات بالطاقات الوطنية إستمرارية استغلال الفرص الحالية والمستقبلية</p>
<p>إستراتيجية الاستمرارية بالحلول الإبداعية والابتكارات والبحث عن تحالفات إستراتيجية جديدة السعودية - الإمارات - روسيا - الصين</p>	<p>إستراتيجية الدفاع عن البقاء والحرية والديمقراطية: - تحجيم التهديدات الداخلية والخارجية - برامج الأولويات والدعم الدولي.</p>

الفرص

المتاحة

لمصر

التهديدات

التي تواجه

مصر الدولة

المدنية

<u>قائمة قوة مصر</u>	<u>قائمة ضعف مصر</u>	<u>قائمة فرص مصر</u>	<u>قائمة تهديدات مصر</u>
- الموقع الجغرافي.	- الفاسدون.	- زيادة المعاملات	- الفتنة الطائفية.
- التاريخ الأصيل.	- تدخل الأجانب.	- الاقتصادية مع	- غياب الأمن.
- النجاحات السابقة.	- خصخصة الشركات.	- أفريقيا والعرب،	- العشوائيات.
- علماء مصر في	- سرطنة الزراعة.	- خلق فرص عمل	- الفقر.
الداخل.	- السلطوية	- هائلة في أفريقيا	- البطالة.
- علماء مصر	- الدكتاتورية.	- والوطن العربي.	- تزايد نسب الأجانب
بالخارج.	- الجهل والفقر	- القضاء على الفساد.	- العمالة الأجنبية.
- إيمان المصريين.	- والمرض.	- تعبئة مدخرات	- تدهور الزراعة.
- أرض الأديان	- غياب الحرية	- المصريين بالخارج.	- البطالة المتزايدة.
السموية.	- والعدالة	- إعادة بناء	- التعلم للشهادات.
- حب المصريين	- والديمقراطية	- المؤسسات.	- نقص الإمكانيات.
لبلد.	- والكرامة.	- تعديل أنماط القيادة.	- غياب القيادات.
- ذكر مصر في القرآن	- إذلال الشعب.		
الكريم والإنجيل.			
- إرادة حرب أكتوبر			

73.

وتحتاج كل وزارة ومؤسسة في "مصر المستقبل" إلى إعداد خطة إستراتيجية وإدارات مع التنبؤات وتخصيص الموارد، يتم مراجعتها سنوياً والتدريب المستمر على التحسينات والجودة والإنتاجية والتنافسية والقدرات التصديرية.

التحليل الخارجي (القوة/ الضعف)	تحديد الرؤية
التحليل البيئي والدولي (الفرص،	تحديد الرسالة
	التهديدات)
الإستراتيجيات والسيناريوهات	القيم
2011	الأهداف الاستراتيجية
2012	
2013	
2014	
2015	
2020	
2025	
2030	
2035	
2040	
2045	
2050	

ويحقق التخطيط الإستراتيجي لمصر 2050 تحديد ما يلي:

<ul style="list-style-type: none"> • طبقة الإدارة الجديدة. • العلاقات الإنسانية وديمقراطية العمل. • التجويد والتحسينات المستمرة للتنافسية. • الرفاهة والسعادة. 	<ul style="list-style-type: none"> • فلسفة ودستور الدولة الحديثة. • الاستراتيجيات والثوابت القومية. • السياسات وطرق العمل والتكنولوجيا. • السلوكيات.
--	--

10. مستقبل بناء دولة مصر الحديثة^(*)

وتحتاج مصر المستقبل إلى العديد من التحولات التي تحدد حداثة الدولة وأصالة الدولة بجانب الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية مثال:

1- تحويل القرى الحالية المستهلكة لقرى منتجة وأسر منتجة وتعاونيات إنتاجية.

2- القضاء على العشوائيات وخاصة في المدن الكبرى.

3- إعادة توزيع السكان على المحافظات بحوافز التملك والإعفاءات الضرائبية (الوادي الجديد وسيناء وسيوة).

4- تخصيص مساحات لكل محافظة للزيادة السكانية.

5- تملك كل فرد مساحة من الأرض للسكن والإنتاج.

6- القضاء على إشكالية النقل والمواصلات والتحول إلى النقل متعدد الوسائط Mass Transit Systems.

7- الإهتمام باللغة العربية والقيم السلوكية الراقية والقضاء على الفن الهابط واللغة العامية.

8- الإهتمام بالأسرة والزواج والطفولة.

(*) الباحث كتب: 1- إدارة التكنولوجيا. 2- الحكومة الإلكترونية. 3- تحويل المنظمات الورقية إلى الإلكترونية 4- إدارة الأعمال الدولية والعالمية. 5- الاقتصاد الرقمي.

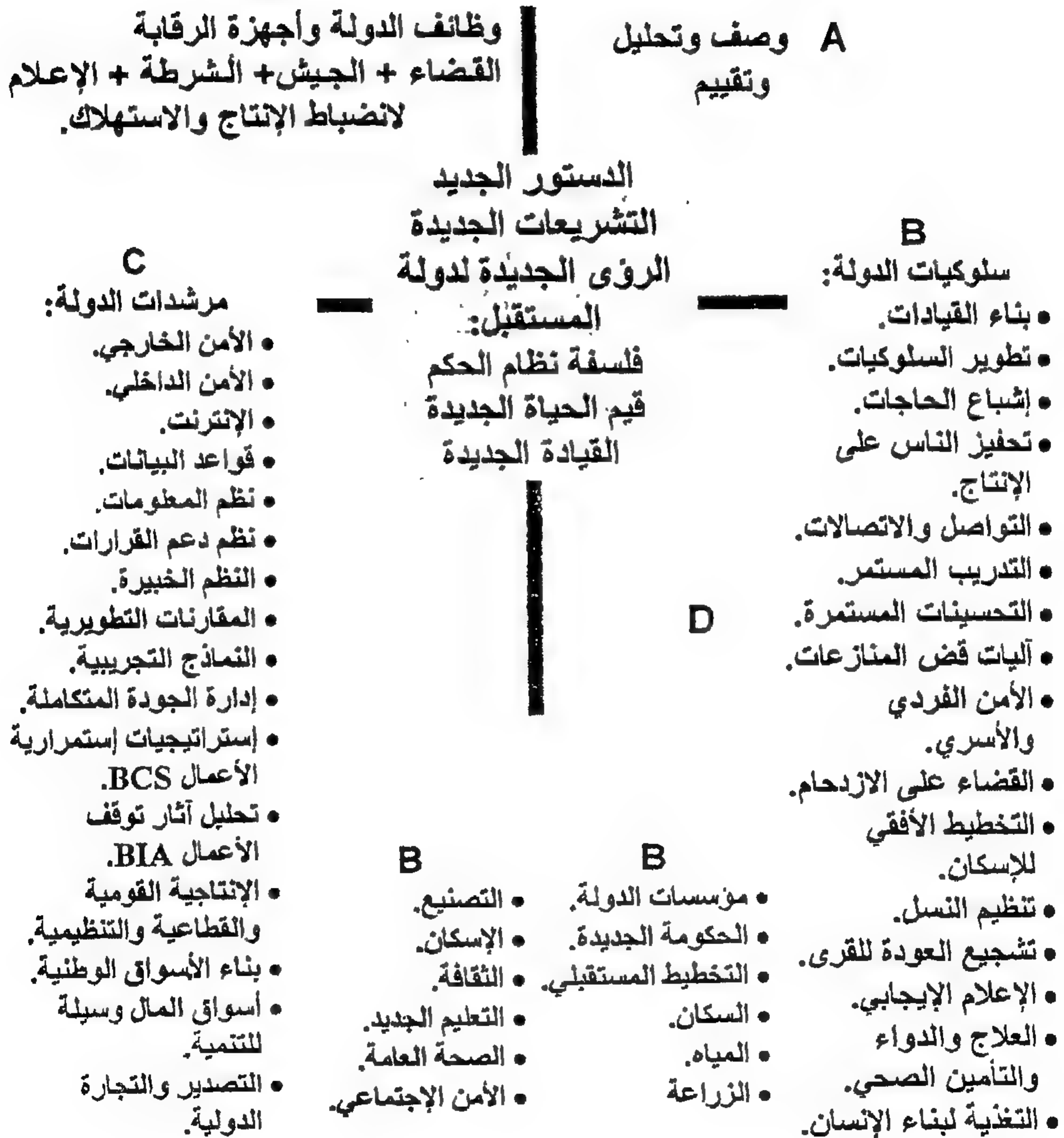
9- إعادة توحيد برامج لتعليم وتنميط المقررات في جميع المدارس الوطنية والأجنبية والجامعات الخاصة والأجنبية.

10- إعادة كتابة العلوم برؤى الثورة واحترام حقوق المواطن.

11- تطوير آليات التفكير والتحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

إختراع الدولة وإدارة الحكومة بالمنظومات المتوازنة

دولة مدنية ديمقراطية إنسانية



الفصل الثالث

استراتيجيات بقاء واستمرارية الدولة

- 1- الألفية الثالثة: عصر الفساد والكوارث والحروب.
- 2- الحاجة إلى استراتيجيات لإعادة إستمرارية الدولة.
- 3- إقتراح مشروع خطة للتخلص من الكوارث.
- 4- تحليل فعالية وأثار توقف الأعمال.
- 5- نتائج الفشل في استمرارية الدولة والأعمال.
- 6- المفهوم الإستراتيجي لتخطيط إستمرارية الدولة والأعمال.
- 7- إستراتيجيات BCP لإدارة المخاطر.
- 8- دورة حياة إدارة إستمرارية الدولة والأعمال.
- 9- مجالات تطبيق BCS
- 10- محاور سياسة إدارة إستمرارية الدولة والأعمال.
- 11- أجندة الاستشفاء والتعافي من الكوارث.
- 12- أهمية إنشاء وحدات لإدارة إستمرارية الأعمال.

الفصل الثالث
إستراتيجيات بقاء واستمرارية الدولة والأعمال
National & Busniess Conitnuity Strategies
الملخص التنفيذي
Exexutive Summary

لقد تحولت فلسفة التعامل مع الأزمات والكوارث في العالم من مجرد ردود الأفعال إلى أهمية بناء محطات الإنذار المبكر واستخدام التقنيات الأمنية المعاصرة. ومع تكرار الأزمات والكوارث ظهرت أهمية إنشاء وحدات إدارة المخاطر. ولقد عملت الدول بعد ذلك أهمية بناء مراكز للتعامل مع الأزمات والكوارث شريطة توكيد البقاء والاستمرارية، بتطويع آليات التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات للسيطرة على التهديدات. وتقوم تلك المراكز على محورين أساسيين:

- (أ) محور تحليل أثر توقف الأعمال (BIA) Business impact Analysis
(ب) وإستراتيجية لاستمرارية الأعمال (BCS) Business Continuity Strategy

ولقد حقق هذا التحول العديد من النتائج الإيجابية عند التعامل مع الأزمات والكوارث العالمية والإقليمية والمحلية. وي طرح هذا الفصل الأطر العامة والسياسات الضرورية لتطبيق إستراتيجيات إستمرارية الدولة والأعمال، وهو ما تحتاجه مصر اليوم لإنشاء وحدات ذات طابع إستراتيجي للتنبؤ بالخطر والإستعداد لمنعه وتدريب الكوادر على فنون الإدارة الجديدة الضامنة والراعية للإستمرارية والنمو والتوسع وتحقيق القيمة وتقليل المخاطر.

1- الألفية الثالثة: عصر الفساد والكوارث والحروب

1. الإرهاب (برج التجارة العالمي 11 سبتمبر 2001، مدريد 2004 ولندن 2005 وموبيي 2006 وحرب العراق والموقف بعد 30 يونيو 2013).
2. البطالة.
3. الكوارث الصناعية (ديسمبر 2005).
4. الفيضانات: (كرينا - ورينا 2005).
5. فيضانات الساحل الشرقي لأمريكا ولندن وانفجار محطات الطاقة الأوروبية في 2003، ومحطات الطاقة النووية في اليابان 2011.
6. كارثة مارس في 2003.
7. كارثة إنفلونزا الخنازير 2009.
8. كارثة إفلاس البنوك والأزمة العقارية 2008.
9. حرب أمريكا في أفغانستان وباكستان 2006 - حتى الآن).
10. الثورة التونسية والمصرية 2011.
11. حركات التحرير في ليبيا واليمن وسوريا.
12. الانقلابات الأمني.
13. تحويل الأموال المسروقة إلى الخارج.
14. سرقة الأراضي.
15. أزمات الغذاء والزراعة وخصخصة الشركات للأجانب وحالات الإفلاس.
16. البطالة ونقص فرص العمل وتشغيل الأجانب وأزمات الأجور وتدهور الإنتاجية والتضخم.
17. غياب هبة ودور الدولة.
18. الفتنة الطائفية والبطالة.

19. الثورة ضد الفساد متعدد المستويات.
20. بطء القضاء وتأخير إجراءات إعادة الأموال وتطبيق الاستمرارية والديمقراطية والعدالة.

2. الحاجة إلى استراتيجيات لإعادة استثمارية الدولة

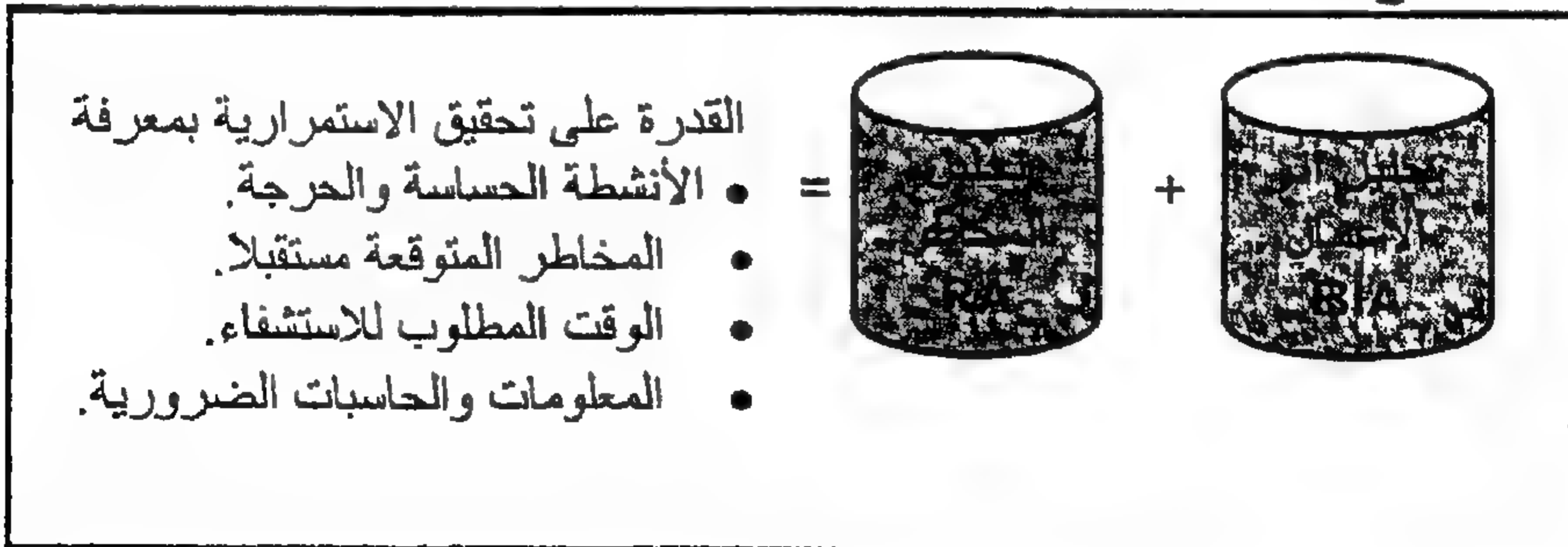
وتظهر الحاجة الآن إلى أسلوب متكامل لإدارة استثمارية الدولة والمؤسسات والوزارات مع التنسيق بين الأجهزة لتأكيد الإستمرارية والتكامل وإقتصاديات الحجم والكفاءة والتنمية المستدامة. لذلك يجب التعريف بإدارة استثمارية الدولة والأعمال وطرح مقاييس ومعايير جديدة بتحسين برامج الاستمرارية، وإمكانية إعداد مقارنات إرشادية داخلية وخارجية وتحسين جودة إدارة الاستثمارية في جميع القطاعات (الوزارات والشركات والأنشطة المختلفة).

وتهدف إدارات استثمارية الأعمال والدولة إلى إيقاف حالات التدهور والانهيار باستمرار عن طريق آليات منع الكوارث وتشغيل القدرات وتحسين السمعة ورفع الروح المعنوية للقيادات والعاملين.

أ - خطط إدارة الأزمات والكوارث.

ب - إدارة المخاطر.

ج - إجراء تحليلات لأثر استثمارية الدولة والأعمال.



3. إقتراح خطة للتخلص من الكوارث

The Disaster Recovery Plan

- 1- تحديد الحاجة لخطة تخلص من الكوارث وتعيين المسئول الأول (مدير إستمرارية الأعمال Business Continuity Manager)
- 2- تحديد المشروع المقترح والخطة والجدول الزمني والتوقعات وتخصيص الموارد المطلوبة لاستمرارية الأعمال.
- 3- تكوين الفريق وقياس الاعتبارات السياسية والفنية بفرض إقتراح خطة إستمرارية الأعمال.
- 4- بدء تنفيذ مشروعات الإستمرارية.
- 5- إختبار نتائج المشروعات والبرامج والخطط.

4. تحليل فعاليات واثرتوقف الأعمال

(BIA) Business Impact Analysis

- وذلك بفرض معرفة الأعمال والأنشطة والوظائف المتوقفة عن العمل وآثارها على التهديد والنتائج من خلال الخطوات التالية:
- ماذا يحدث عند توقف الأنشطة الاستراتيجية كالتحويل أو الصيانة والإحلال؟
 - ماذا يحدث عند حدوث ثورة تكنولوجية أو إدارية أو سلوكية؟
 - ماذا يحدث عند وجود إضرابات عن العمل؟

نموذج تحليل آثار الأعمال BIA(*)

يهدف نموذج BIA إلى تحديد العناصر الحساسة والدرجة في وقت ما لقياس التحولات والتغيرات اللازمة والضرورية على مستوى الدولة أو المؤسسات وتشمل تلك العناصر التالية:

(*) Federal Emergency Management Agency.

- 1- التقدير الكمي للتكاليف الناتجة عن خسائر بعض الأنشطة أو لوظائف (خسائر توقف إنتاج الشركات مثلاً).
 - 2- تحديد الأنشطة الإستراتيجية المطلوب حمايتها بالمنشآت العامة كالسجون وأجهزة الأمن.
 - 3- التعريف بالموارد الضرورية والحساسة لكل نشاط ضروري للتشغيل (المدخلات- العمليات- المخرجات - المصادر - الإستخدامات - البيئة المحيطة - القيادة).
 - 4- تحديد الوقت الضرورية لإنجاز الأعمال الحرجة- يؤدي التأخير إلى ضياع الفرص وعدم تحقيق الأهداف (محاكمة الفساد والفاستدين).
 - 5- تحديد المعلومات الضرورية لدعم القرارات (مدى توفرها).
 - 6- تحديد الأولويات في تشغيل الموارد النادرة والمحدودة مثال العملات الأجنبية والسلع الإستراتيجية مثل القمح.
- وتعتمد خطة إستمرارية الأعمال على تكنولوجيات المعلومات لتساعد على تجميع العناصر المؤثرة على الإستمرارية مع نتائج المسوحات وإستطلاعات الرأي لمعرفة درجة الإدراك والمعلومات الأمنية الداخلية والخارجية في موقف معين. ويساعد ذلك على تجنب الإفلاس والخسائر والأضرار العديدة مثل الإرهاب والبراكين والكوارث الأخرى.
- وتعرف المواصفة BIS 25999 إستمرارية الأعمال على أنها:
- القدرات الإستراتيجية والتكتيكية التي تستخدمها المنظمات لتخطيط إيقاف الأعطال والكوارث والمخاطر التي تمنع إستمرارية العمال من تحقيق مستوى مخطط محدد مستقبلاً.
- ويعرف المعهد البريطاني لإستمرارية الأعمال والمعهد البريطاني للمعايير (PAS 56) أنها:

العملية الإدارية، الكلية الضرورية لتحديد الآثار المؤدية إلى تهديدات المنظمة- وتوفير الأطر الضرورية للتصدي لتلك التهديدات لضمان السمعة الطيبة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق القيمة المخططة.

ومن أهم عناصر BCP ما يلي

- 1- تحديد أهم المخاطر التي تواجه الدولة والأعمال.
- 2- قياس الآثار المتوقعة عند حدوث كل خطر.
- 3- تدريب العاملين وإختيار الخطة المقترحة.
- 4- إجراء تحليل لآثار توقف الأعمال Business Impact Analysis للتعرف على الوظائف الحرجة الحساسة التي يجب المحافظة عليها لضمان إستمرارية الأعمال

تقسيمات الكوارث:

- 1- الطبيعة: الفيضانات والزلازل.
- 2- المخططة: الإرهاب - اختراق الأمن.
- 3- التنظيمية: الحرائق- الكهرباء - الحاسبات - الملفات.
- 4- الإضرابات - الأخطاء المالية والمحاسبية - السرقات.
- 5- الفشل في الحوكمة والأخطاء القانونية.
- 6- أخطاء الإدارة والمديرين والإفلاس.

5. نتائج الفشل في إستمرارية الدولة والأعمال

- 1- ضياع السمعة والشهرة.
- 2- إرتفاع الديون.
- 3- العجز في الميزان التجاري والموازنة العامة للدولة.
- 4- نقص الإحتياطيات من العملات الأجنبية.
- 5- توقف الإنتاج وعدم القدرة على دفع الأجور.

6- فقدان الثقة في الإقتصاد الوطني.

7- نقص الغذاء والدواء.

وتحتاج كل ذلك إلى:

(أ) قياس المخاطر. (*)

(ب) قبول أو رفض المخاطر.

(ج) تجنب المخاطر أو تحويلها أو تخفيضها.

(د) تحليل الفجوة بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

(هـ) التصرف لتحسين الأداء والخروج من الأزمة.

ويحقق البقاء وإستمرارية الدولة:

(1) إعادة بناء الدولة والمؤسسات الهامة.

(2) معاودة تشغيل الأنشطة.

(3) إستمرارية خدمة المواطن عند مستويات مقبولة.

6- ما هو المفهوم الإستراتيجي

لتخطيط إستمرارية الدولة والأعمال؟

هو تحديد وحماية العمليات الحرجة والموارد اللازمة للحفاظ على الدولة والمؤسسات والموارد وإعداد أجندة إجراءات لتحقيق البقاء والإستمرارية.

ويتطلب ذلك منهج لإدارة منظومة الأعمال ومعالجة الكوارث: (*)

1- محاربة الأعطال والتوقف عن العمل.

2- تجنب الخسائر المالية والإقتصادية.

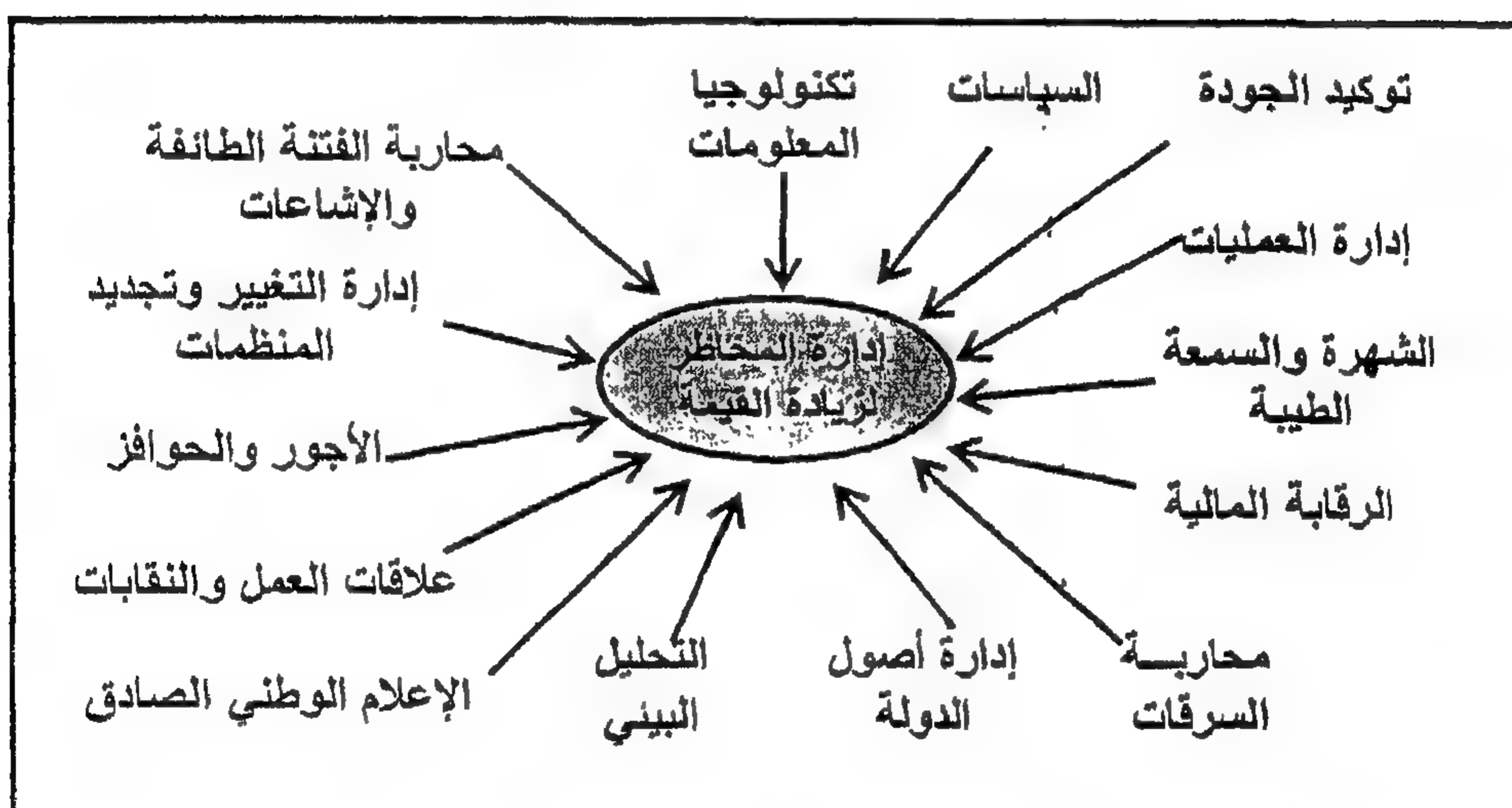
(*) الفشل في الحاسبات والاتصالات والتشغيل وتهديدات الإنترنت والإرهاب.

(*) Disaster Recovery Institute

وتزداد الكوارث والأزمات مع تزايد الاعتماد الخارجي في إدارة الدولة

- 3- الالتزام بالتعاقدات والإتفاقيات.
- 4- تطبيق قواعد فعاليات التكلفة.
- 5- تخفيض الآثار البيئية للأعطال.
- 6- تطبيق خطة فعالة للاستشفاء.
- 7- توكيد إدارة فعالة لمتابعة المخاطر ومراقبتها. ونوضح فيما يلي أنواع المخاطر المتوقعة.

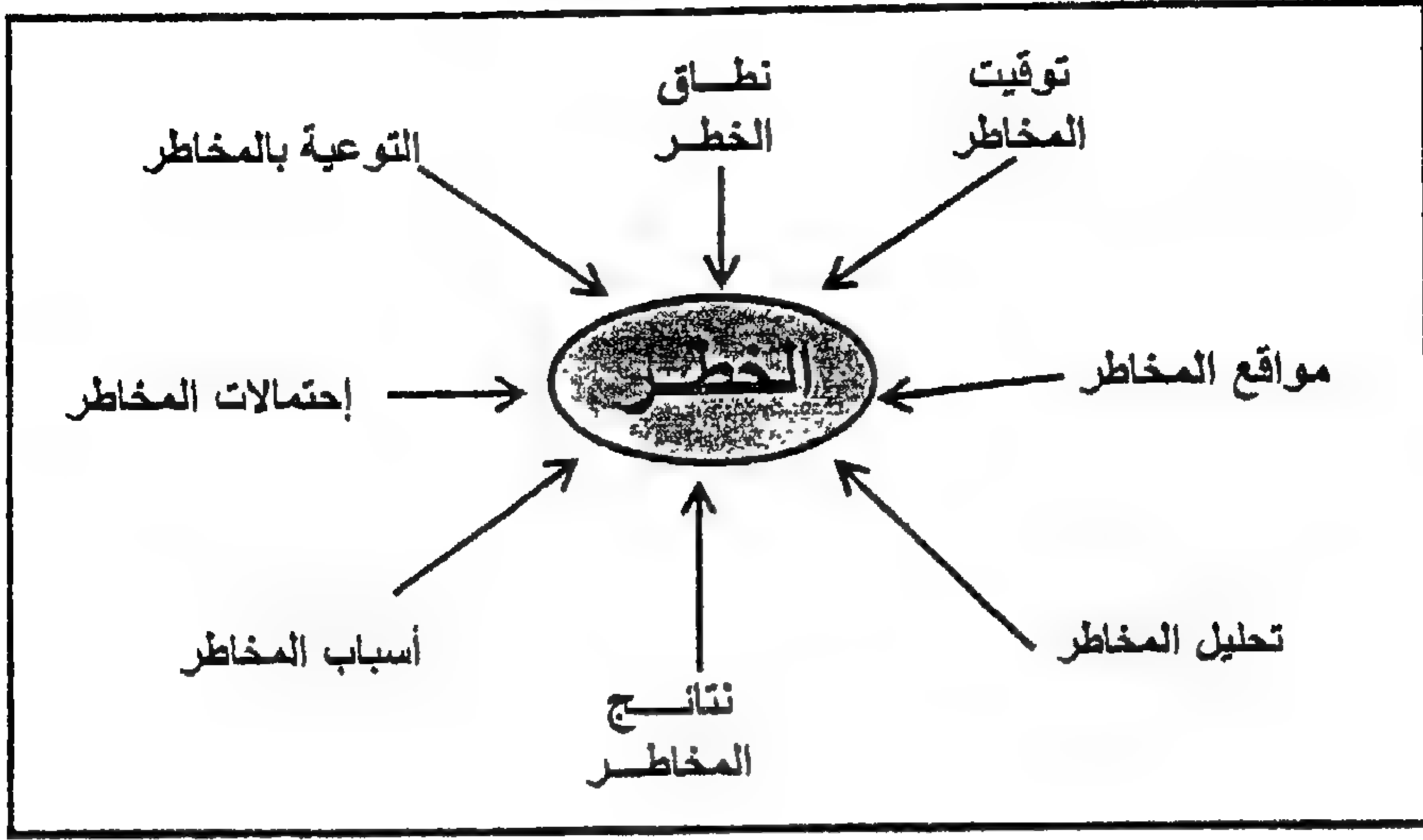
مجالات إدارة المخاطر بالدولة والمؤسسات



- وتحتاج مؤسسات الدولة إلى إنشاء سلسلة من إدارة المخاطر: ()
- أ - المخاطر الإستراتيجية والمالية والتجارية والفنية والبشرية والإنتاجية والدولية.
- ب- مراجعة ثقافة إدارة المخاطر وإقتراح إستراتيجيات لإدارة المخاطر.

() يفضل استخدام ICT عند تطبيق BC Plans.

أهم خصائص الخطر



- إدارة المخاطر.
- إدارة الفشل.
- أزمات تكنولوجيا المعلومات.
- أمن المعلومات.
- تهديدات الإنترنت.
- استخدام أسلوب.

Disaster Contingency & Recovery Plans

لتحسين قدرات الدولة والأعمال على النجاح والاستمرارية.

7- إستراتيجيات BCP لإدارة المخاطر

- 1- حالة BIA لتقدير المخاطر المتوقعة.
- 2- الدعم الإداري للتخلص من المخاطر.
- 3- استخدام تكنولوجيا المعلومات للشفافية.
- 4- مقارنة المخاطر بالتكلفة.
- 5- ضمان الكفاءة المالية.
- 6- موافقة الإدارة العليا على خطة إدارة المخاطر.
- 7- المراجعة الداخلية وقياس الأداء المتوازن.
- 8- الالتزام بالقوانين والتشريعات.

9- توفير التأمين ضد المخاطر.

10- مراجعة وتقييم انواع التهديدات:

- Reduction.
- Readiness.
- Response.
- Recovery.

11- مقاييس مراقبة المخاطر الحالية:

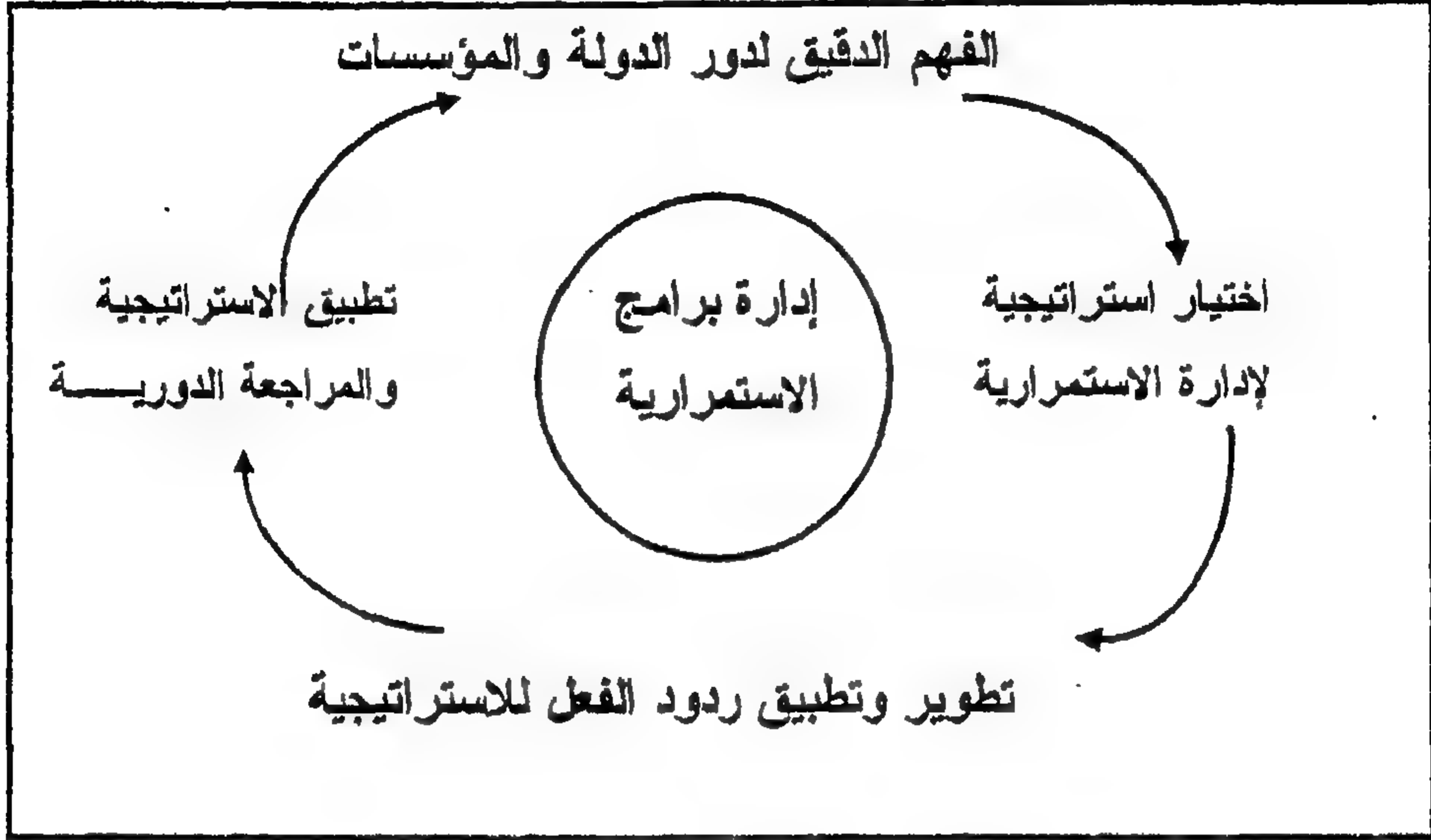
- Transfer.
- Tolerate.
- Treat.
- Terminate.

12- برنامج تخفيض الخطر Risk Reduction Plan :

موافقة القيادات - تشكيل لجنة BCD - إجراء BIA - تقييم
الحاجات وتحديد الأولويات - اختيار الاستراتيجية - الخلاص من
الأعطال.

8. دورة حياة إدارة استمرارية الدولة والأعمال

بناء ثقافة لاستمرارية الدولة والأعمال



- 1- تحليل آثار التوقف والأعطال.
- 2- تحديد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الاستمرارية.
- 3- اقتراح خطوات للتخلص من المخاطر.
- 4- التدريب والتطبيق والمراجعة.
- 5- اقتراح البرامج - نشر الثقافة والوعي - تحليل آثار الأعطال - تقدير المخاطر - تنمية الاستراتيجيات المشتركة - كتابة الخطة - مناقشة الخطة استكمال برامج إدارة الاستمرارية.

9. مجالات تطبيق BCS

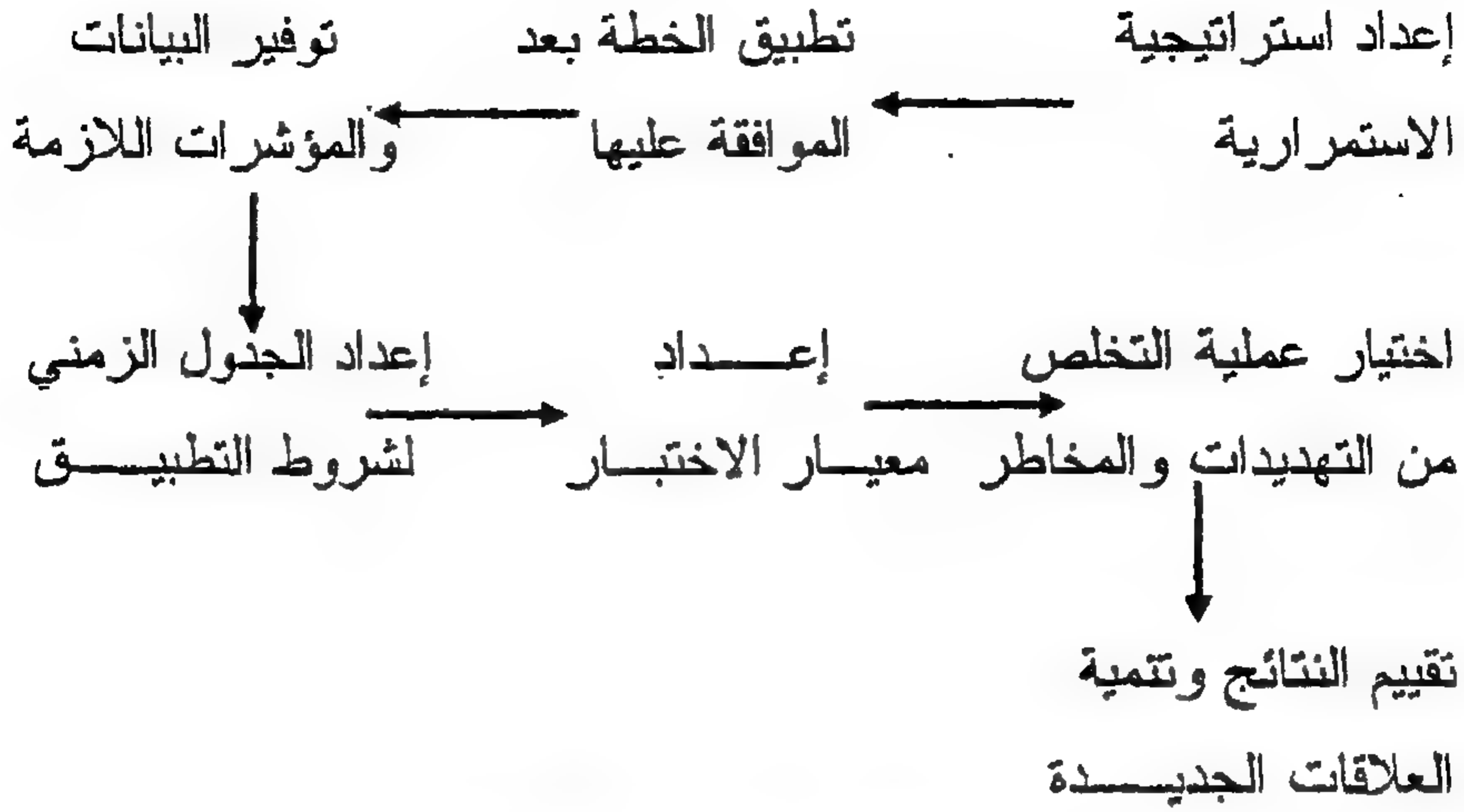
- 1- للدولة.
- 2- للاقتصاد القومي.
- 3- للبنوك والبورصات.
- 4- للخدمات المالية وشركات التأمين.

- 5- للتسويق المحلي والدولي.
- 6- للوزارات.
- 7- للموارد البشرية.
- 8- للإنتاج والعمليات والتكنولوجيا.
- 9- للمحليات.
- 10- للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات وعدم القرارات.
- 11- للنقل واللوجستيات وإدارة سلاسل التوريد.
- 12- لدور العبادة.
- 13- لإدارة الثورة.

1- محاور سياسة إدارة استمرارية الدولة والأعمال BCM

- 1- تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.
- 2- تطبيق أسلوب Business Impact Analysis.
- 3- قياس وتقدير المخاطر والتهديدات.
- 4- اقتراح استراتيجيات بديلة BCM.
- 5- نشر ثقافة الاستمرارية وبرامج التوعية.
- 6- تدريب المسؤولين على BCM.
- 7- طرح برامج لإدارة الأحداث.
- 8- اقتراح خطط للاستمرارية.
- 9- إعداد الجداول الزمنية والتقارير.
- 10- تحديد شبكات المعلومات والاتصالات ودعم القرارات.

اختيار أسلوب



توكيد استمرارية الأعمال

Ensuring Business Continuity

- 1- نقاط الاتصال.
 - 2- الأدوار والمسؤوليات.
 - 3- مستويات المخاطر.
 - 4- الاستشفاء والاستمرارية.
 - 5- عمليات الاستمرارية.
 - 6- الاختبارات.
- وتشمل خطة الاستمرارية أيضا ما يلي:

- 1- مشروع الاستمرارية.
- 2- تحديد التهديدات.
- 3- إجراء تحليل المخاطر.
- 4- الموافقة على خطة الاستمرارية.
- 5- تصميم خطة الاستمرارية.

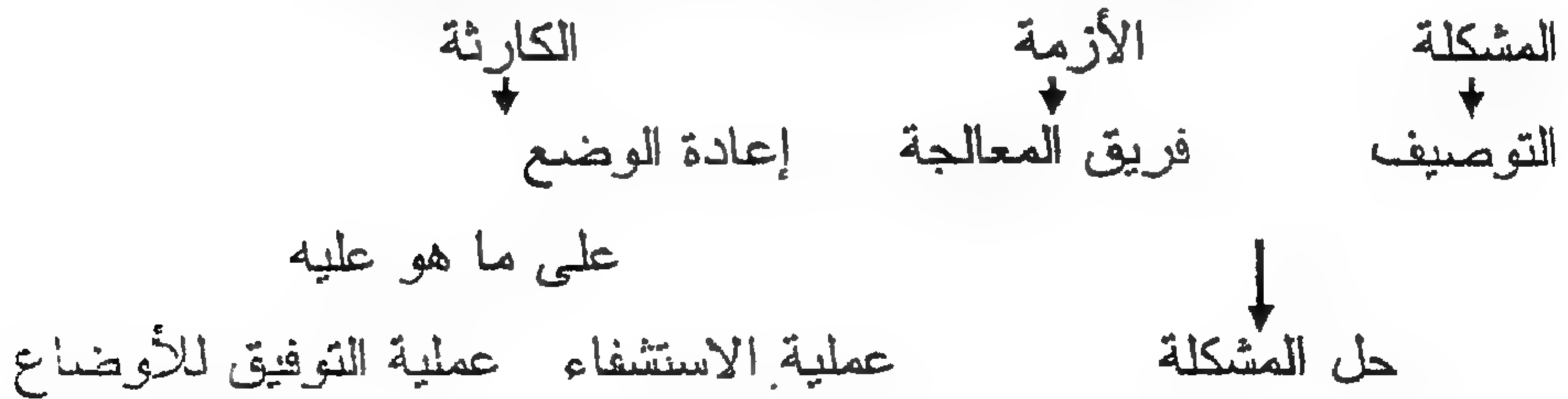
- 6 تعريف الخطوات الضرورية للاستمرارية.
- 7 اختبار الخطة.
- 8 مراجعة الخطة.

11. أجندة الاستشفاء والتعافي من الكوارث

(DRA) Disaster Recovery Agenda

- 1 تكوين فريق تشخيص الكارثة.
- 2 بناء منظومة:
- (1) Business Impact Analysis BIA
- (2) Risk Assessment قياس المخاطر
- 3 اقتراح خطط وسيناريوهات بديلة لإدارة التخلص من الكارثة.
- 4 وضع فحوصات واختبارات لكل مرحلة.
- 5 تحديد أولويات ومواقع تطبيق الاستراتيجية.
- 6 إنشاء مركز ومحطات طوارئ.
- 7 إنشاء شبكة معلومات ومراكز دعم القرارات.
- 8 التخلص من أسباب الأزمة ومصادر المخاطر.
- 9 تجديد قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإجبرية.
- 10 قياس النتائج وتقييم الأداء الأمني.

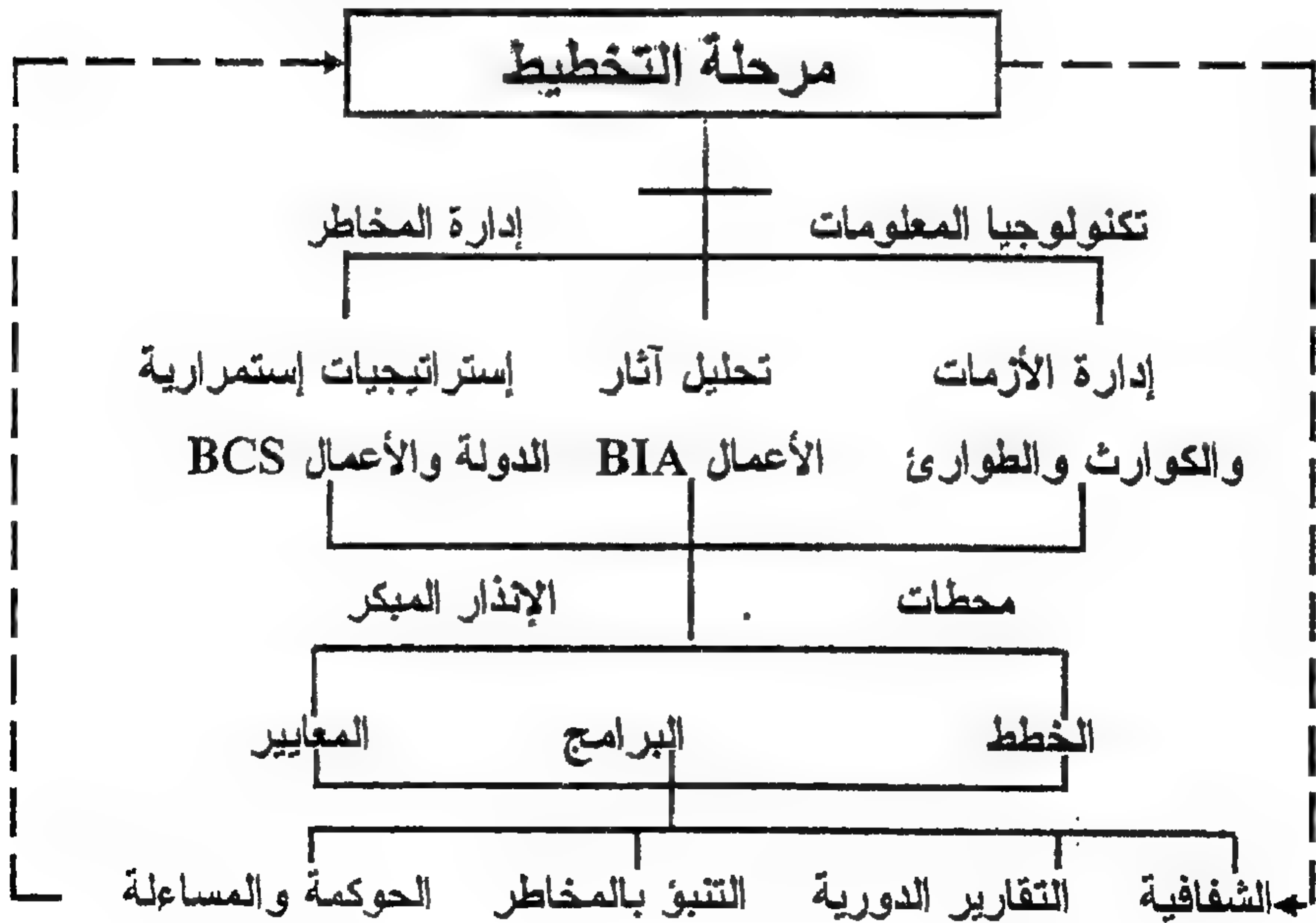
الخطة الزمنية للتخلص من عدم الاستمرارية



الأخطاء الشائعة في BCP

- 1- تقديم خطة غير كاملة النواحي القانونية والفنية.
- 2- إقترح خطة غير عملية وصعبة التطبيق.
- 3- أخطاء في التشخيص الحقيقي للكارثة.
- 4- عدم المشاركة والاتصال مع الأطراف المعنية.
- 5- عدم تحديد الخطوات المنطقية لتطبيق خطة الاستمرارية.
- 6- غياب ثقافة الاستمرارية.
- 7- عدم اختبار الخطة قبل التنفيذ.
- 8- تطبيق خطة تقليدية متقادمة.
- 9- غياب الفكر الاستراتيجي.
- 10- التباطؤ والتأخير في تنفيذ خطة استمرارية الأعمال.

12. أهمية إنشاء وحدات لإدارة استمرارية الأعمال



المراجع الإضافية

- 1- فريد النجار (2011)، كتاب إستراتيجيات إستمرارية الدولة والأعمال،
الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2- فريد النجار (2011)، ورقة عمل حول التخطيط الإقليمي والتنمية
المستدامة لمحافظة البحيرة، المؤتمر السنوي لكلية التجارة جامعة
دمنهور، مارس 2011.
- 3- فريد النجار (2010)، ورقة عمل حول غياب المزايا التنافسية
لصناعة الخدمات في مصر، المؤتمر السنوي لكلية التجارة جامعة
الإسكندرية.
- 4- John Hammound & et al (2009), Smart Choices: A Practical
Guide to Making Better Life Decisions, Broadway Books, N.Y.
- 5- Michael Wallace & Lawrence Webber (2011), The Disaster
Recovery Handbook, Amazon, USA.
- 6- K.N. Mayer's (2006), Business Continuity Strategy, John
Wiley, USA.
- 7- Sabino Casse Sa & Mario Savino (2005). Global Economy,
Accountable Governance & Administrative Reform, American
Academy of Management, Denver, Colorado.
- 8- Jerzy Szeremata (2006), UN Department of Economic & Social
Affairs.
- 9- Elaine Kamarch (2007), Government Innovation Around the
world, UN.

القسم الثاني

ضرورات إعادة هندسة الدولة

State Reengineering Necessities

القسم الثاني

ضرورات إعادة هندسة الدولة

مقدمة

وتشمل الفصل الرابع الذي يناقش مؤشرات نقص المقدرات التنافسية للدول العربي والفصل الخامس أزمة الغذاء في الدول العربية وضرورة تحديد استراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي العربي. والفصل السادس الذي يناقش قضايا الحكومة والفقرة والدعم- التجربة المصرية. أما الفصل السابع فيستعرض مشكلة الضرائب وإيرادات الدولة (في مصر) والبحث عن أساليب لزيارة إيرادات الحكومة. والفصل الثامن يشير إلى مشاكل حقيقية الخدمات لخدمة الأجانب، وتقلص دور الدولة. فأصبحت خدمات التعليم والصحة والفندقة والسياحة والمقاولات والإعلام كلها أجنبية.

إِفْضِلْكَ الْإِسْلَامَ

القدرات التنافسية للمؤسسات العربية

تنافسية المؤسسات العربية للتنمية المستدامة

Arab Institutions Competitiveness

For Sustainable Development

المبحث الأول : تشخيص الموقف الراهن للاقتصادات العربية.

المبحث الثاني : مؤشرات تنافسية المؤسسات العربية

المبحث الثالث : اقتراح خطة إستراتيجية لتنافسية واستدامة

المؤسسات العربية.

النتائج.

المبحث الأول

تشخيص الموقف الراهن للاقتصادات العربية

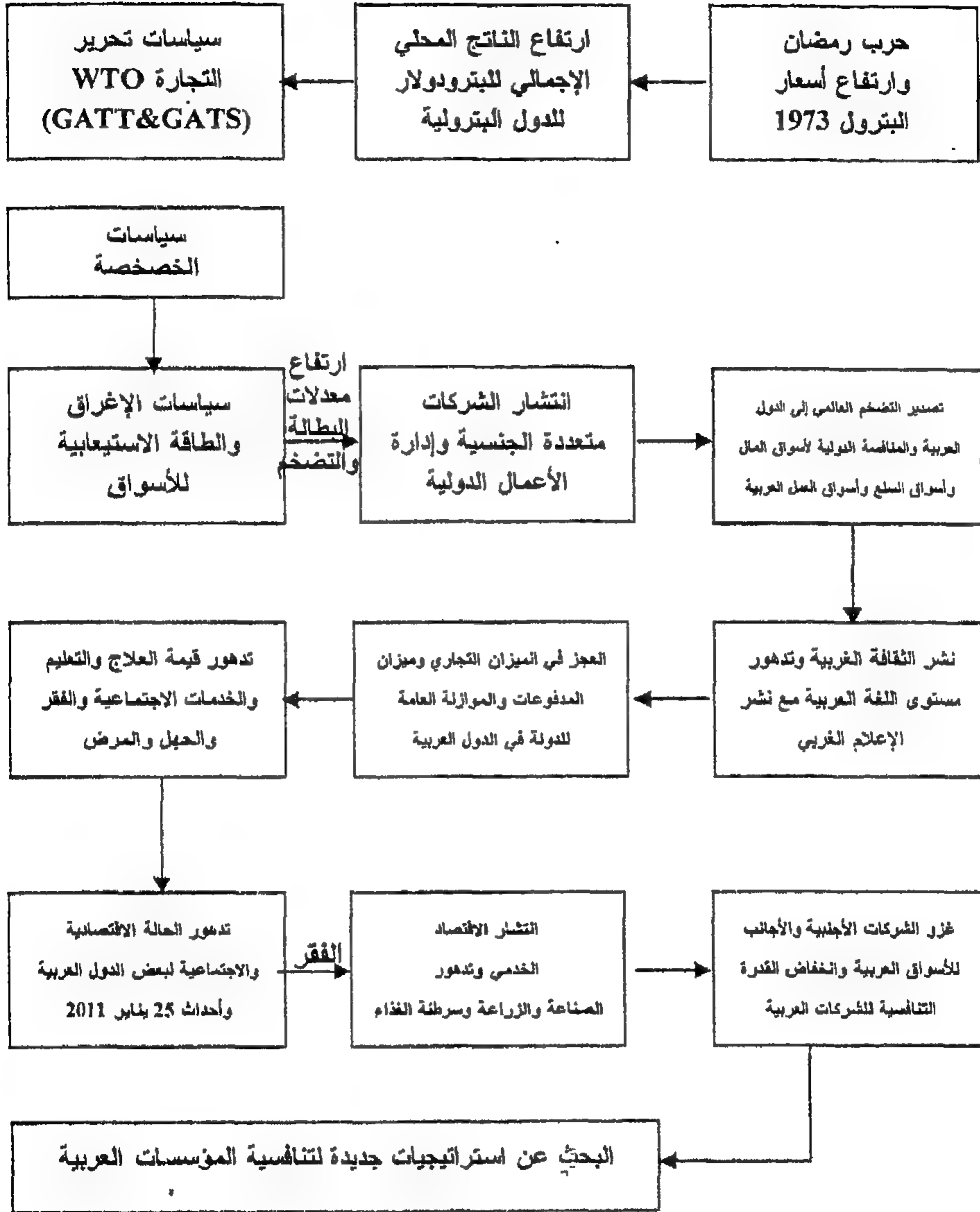
Concurrent state of the art of Arab Economies

تشير الإحصاءات الدولية والعربية إلى عدد من المؤشرات التشخيصية للاقتصادات العربية والمؤسسات العربية نجلها فيما يلي:

1. غياب سياسات اقتصادية قومية للدول العربية.
2. تطبيق سياسات (ردود الأفعال) دون مبادرات للتنمية.
3. لا توجد علاقات اقتصادية قوية للدول العربية (غياب التنسيق).
4. تتوفر مقومات التكامل الاقتصادي العربي ولكن يسيطر التفكك على جميع القطاعات الاقتصادية.
5. انخفاض معدلات النمو الاقتصادي في غالبية الدول العربية.
6. ارتفاع معدلات البطالة والتضخم والمديونيات الدولية والعامة، وانكماش حجم التجارة الدولية.
7. إغراق الأسواق العربية بالسلع الأجنبية وتحويل الطلب المحلي من المنتجات المحلية للأجنبية.
8. تزايد عدد الأجانب العاملين في أسواق العمل العربية.
9. توجه البنوك الأجنبية والوطنية إلى فلسفة التجزئة المصرفية دون تمويل المشروعات التنموية.
10. انتشار الفساد الإدارية والمالي واتساع الفروق بين الأجور وضيق الفرص.

تسلسل الأحداث الاقتصادية العربية

2014-1973



مؤشرات أداء الاقتصاد العالمي قبل 2013

1. الأزمة المالية العالمية عامي 2008 ، 2009.
2. ارتفاع معدلات البطالة في غالبية دول العالم.
3. تحول الانكماش العالمي من 0.5% عام 2009 إلى 5% عام 2010.
4. تحول معدل النمو السنوي من 2.7% عام 2009 إلى 7.3% عام 2010 في بعض الدول العربية.
5. ارتفاع معدلات التضخم العالمي وخاصة في أسعار الغذاء وأسعار النفط العالمية (كم 0.1% عام 2009 إلى 1.6% عام 2010) وذلك في الدول المتقدمة، وارتفاع معدل التضخم في الدول النامية واقتصادات الأسواق الناشئة الأخرى من 5.2% على 6.2% خلال نفس الفترة.
6. ارتفاع معدل البطالة في الدول المتقدمة إلى 8.3% عام 2010 (وفي أمريكا 9.6%) وظهر معها ظاهرة النمو بلا تشغيل.
7. تطبيق سياسات مالية تقشفية وتنفيذ إصلاحات لإعادة بناء القطاع المصرفي والمالي، والإبقاء على أسعار فائدة منخفضة للحفاظ على استمرارية النشاط الاقتصادي.
8. انكماش حجم التجارة العالمية عام 2010 حيث بلغت 11.7% في عام 2009 بالمقارنة مع 13.6% عام 2010.
9. ارتفاع المديونيات الخارجية لبعض الدول عام 2010م.
10. أدت ثورات الربيع العربي إلى انخفاض معدلات النمو السنوي وخاصة في تونس- ليبيا- مصر- السودان- سوريا.

جدول (1)

يوضح معدلات النمو لبعض الدول العربية عام 2011

GNP Per head \$	Population million	Inflation %	Gnp Growth %	بعض الدول العربية
4.910	37.00	3.9	4.00	1- الجزائر
3.300	87.7	11.00	*2.9	2- مصر
3.410	32.8	6.1	10.9	3- العراق
4.500	6.7	6.00	3.8	4- الأردن
10.880	4.3	3.3	3.6	5- لبنان
10.940	6.00	5.2	*13.6	6- ليبيا
3.050	33.1	1.8	3.2	7- المغرب العربي
20.220	28.9	4.3	5.3	8- السعودية
55.520	7.5	2.1	4.3	9- الإمارات
12.631	27.8	4.8	5.7	المتوسطات

* Source: the World in 2012, the Economist, Dec., 2011.

جدول (2)

معدل التغير السنوي في الرقم القياسي للمستهلك العربي

في 10 دول 2010-2013

من الأعلى للأقل حسب الدول	النسب المئوية للمؤشر	نسب الفقر العربي
1- السودان	13.00	51.2
2- اليمن	12.1	34.8
3- مصر	11.1	24.3
4- موريتانيا	6.3	56.6
5- السعودية	5.3	--
6- الأردن	5.1	14.4
7- لبنان	4.5	8.00
8- تونس	4.5	6.8
9- سورية	4.4	14.3
10- الكويت	4.00	--

المصدر: قاعدة بيانات التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2010

الخلاصات

1. ارتفاع معدلات التضخم المحلي.
2. ارتفاع معدلات البطالة.
3. انخفاض الإنتاجية الكلية والنوعية.
4. انخفاض قيمة العملة.
5. غياب التعامل والتنسيق العربي في الاستيراد.
6. غياب اللوجيستيات الفعالة في بعض الدول العربية.
7. لا يوجد أسطول نقل تجاري عربي لدعم التجارة البينية.
8. ارتفاع نسب الفقر العربي.

جدول (4)

نسب معدلات البطالة في عدد من الدول العربية عام 2013

26.6	فلسطين
13.4	الأردن
8.9	مصر
9.1	المغرب
10.00	الجزائر
13.00	تونس
5.9	الكويت
8.4	سورية
0.5	قطر
3.8	البحرين

الاستنتاج

تتزايد البطالة في جميع الدول العربية ، ولكن بنسب متفاوتة لعدة أسباب أهمها:

- أ - نقص الاستثمار المحلي.
- ب - هروب الأموال إلى الخارج.
- ج - غياب الصناعات التحويلية.
- د - تزايد عدد الأجانب في الدول العربية.
- هـ - ارتفاع تكلفة الواردات السلعية.
- و - التضخم المستمر.

جدول (5)

يوضح نسب هياكل الإنتاج القطاعي للدول العربية 2000-2013

	2013	2009	2005	2000	
	57.5	54.7	60.4	55.5	الإنتاج السلعي
انخفاض الإنتاج الزراعي العربي	6.1	6.5	6.1	7.8	الزراعة
	35.5	31.3	38.1	30.2	الصناعات الاستخراجية
انخفاض إنتاج الصناعات التحويلية العربية	9.3	9.7	9.6	10.7	الصناعات التحويلية
	6.6	7.3	6.6	6.8	باقي صناعات الإنتاج
	45.6	42.6	38.8	42.0	إجمالي قطاعات الخدمات
	11.4	12.1	10.4	11.5	الحكومية
انخفاض الضرائب العربية	1.2	1.2	1.1	2.6	الضرائب المباشرة
	100.0	100.0	100.0	100.0	الناتج المحلي الإجمالي

* معدل النمو السنوي للقيمة المضافة

الاستنتاج

1. انخفاض حجم الإنتاج الزراعي العربي.
2. إهدار المياه في الدول العربية.
3. تخلف التصنيع الزراعي.
4. سرطنة الغذاء بالمبيدات المستوردة المسرطنة.
5. انخفاض مشاركة الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي.
6. غياب الإنتاج كبير الحجم وغياب التخصص وتقسيم العمل.
7. إغراق الأسواق العربية بالتسنع الصناعية المستوردة.
8. هروب الكفاءات العربية إلى الخارج.
9. تدهور البنية التحتية للصناعات العربية.
10. غياب الثقافة الصناعية والمناطق الصناعية.

المبحث الثاني

المؤشرات القياسية لتنافسية المؤسسات العربية

أهم مؤشرات تنافسية المؤسسات العربية (المتاح والمستخدم)

1. اتساع نطاق الطلب المحلي والسوق 365 مليون نسمة.
2. الموقع الجغرافي المتميز للدول العربية.
3. تنوع عوامل الإنتاج الاقتصادية (الطاقة- المياه- المعادن- البترول- الأرض- رأس المال- العمل- التكنولوجيا).
4. التراث العربي والثقافة العربية.
5. تكاملية الموارد العربية بالدول العربية.
6. العلماء والمشاركات العلمية للعرب.
7. توفر الزراعة متنوعة المحاصيل.
8. توفر العديد من الحرف والصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم مع صغر أحجام الإنتاج Mass Production، وغياب التخصص وتقسيم العمل.
9. هجرة الكفاءات Brain Drain and Head Hunting.
10. مجموعة العشرين وحروب العملات G20.

الأساليب الدولية في السيطرة على الاقتصاديات والمؤسسات العربية

1. تدهور قيمة العملة العربية. قوة العملات الأجنبية
2. تدهور الإنتاجية الكلية. نقص التصنيع والآلية والتكنولوجيا
3. الشركات الأجنبية. تحويل الأرباح للخارج:
4. العمالة الأجنبية. البطالة العربية.
5. الحروب التجارية المعاصرة. تخفيض القدرات العربية.
6. اللوجيستيات الأجنبية. ارتفاع تكلفة النقل البيني.

7. الخصخصة.
8. الفروق الأجرية
9. الإغراق السلعي.
10. نشر التعليم الأجنبي.
11. الصيرفة بالتجزئة.
12. الفضائيات والإعلام الأجنبي
13. انخفاض الدخل الحقيقي للفرد
14. الإعلانات الأجنبية.
- تخفيض قاعدة الإنتاج العربي.
- هروب الكفاءات للخارج.
- نقص تنافسية المنتجات العربية.
- ضياع الهوية العربية.
- غياب التمويل المصرفي للتنمية.
- محاربة الثقافة الوطنية.
- عدم رضا المشتريين.
- تحول الطلب إلى السلع الأجنبية.

المؤشرات الدولية للمؤسسات العربية

1. مؤشر الضرائب.
2. مؤشر أمن الدولة.
3. مؤشر تنمية التجارة الداخلية.
4. مؤشر أداء اللوجستيات.
5. مؤشر ثقة المستثمر الأجنبي المباشر.
6. مؤشر بيئة الأعمال.
7. مؤشر تنمية التجارة الدولية.
8. مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية.
9. مؤشر الحرية الاقتصادية.
10. الجاهزية الإلكترونية
- ↓
- ↓
- متوسط
- ↓
- منقلب
- متوسط
- متوسط
- متوسط
- متوسط
- متوسط

المؤشرات القياسية للتنافسية المؤسسات العربية

المؤشر	عدد الدول	ترتيب الدول العربية	ملاحظات
1- مؤشر التنافسية ومدرجات الفساد	180	105 فأعلى	18 دولة عربية
2- مؤشر العولمة	122	55	المتوسط 45%
3- مؤشر التنافسية في السياحة والسفر	124	58 فأقل	↓ في غالبية الدول العربية
4- مؤشر التنافسية العالمية	121	77 فأقل	أقل من المتوسط في الدول العربية
5- مؤشر ثقة الاستثمار الأجنبي المباشر	2500 مستثمر من 30 دولة	خارج أفضل 25 دولة	الصفحة أدنى درجة من الثقة
6- مؤشر الحرية الاقتصادية	162	85	50% للمتوسط
7- مؤشر بيئة الأعمال	178	126	مؤهلة للأجانب
8- مؤشر تنمية المبيعات	20	14	الأجانب أولاً والسلع الأجنبية أولاً.
9- مؤشر توفر اللوجستيات	150	97	أقل من المتوسط لغالبية الدول العربية
10- مؤشر الأمن الاجتماعي	180	44	منخفضة في الدول العربية
11- مؤشر الاستدامة البيئية	146	115	متوسطة في الدول العربية
12- مؤشر توافر الخدمات الاجتماعية	161	95	المتوسط = 95 نقطة

المبحث الثالث

اقترح خطة إستراتيجية لتنافسية واستدامة المؤسسات العربية

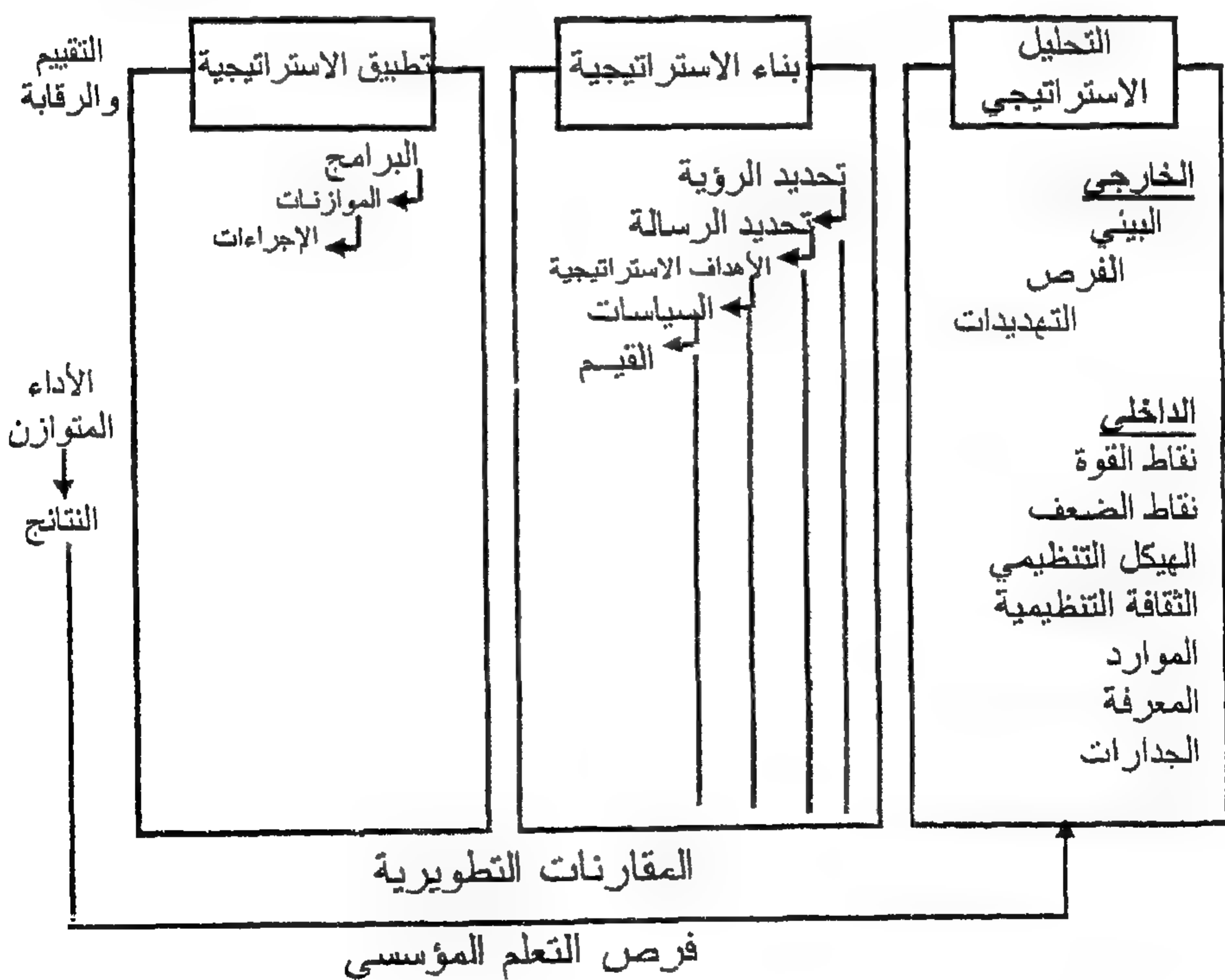
- يتضح من العرض السابق ضرورة البحث عن استراتيجيات جديدة للتنافسية والاستدامة لكل من الاقتادات والمؤسسات العربية.
- كما يجب الاهتمام بأصحاب المصالح المشتركة في المؤسسات العربية بالتركيز على كروت الأداء المتزن وليس فقط الاهتمام بأقصى الأرباح دون النظر لحاجات المشترين والموردين وتنمية المؤسسة وخدمة البيئة المحيطة، والاستدامة ليست البقاء فقط في السوق ولكن ضرورة الحفاظ على المارد النادرة كالمياه والطاقة بجانب الحفاظ على التراث والحضارة والأرض العربية.
- ونطرح فيما يلي أطر عامة لخطة إستراتيجية للتنافسية والاستدامة لأي مؤسسة عربية- في ضوء ضرورة التنسيق والتكامل والتحالفات الإستراتيجية وحماية المواطنين مع العدالة والمساواة والحرية والكرامة والنمو والرخاء.

1- استخدام الموارد التنظيمية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات

1. تعتبر الموارد التنظيمية المتفوقة على المنافسين أهم الجدارات Distinctive Competencies أما الجدارات المرتبطة بالقوة التنظيمية يطلق عليها الجدارات الأساسية Core Competencies ومن الضروري تحديد ذلك في كل مؤسسة عربية.
2. ويتم تحديد الاستدامة لكل ميزة تنافسية كالتالي:
3. وعندما يستطيع المنافسون تقليد الميزة التنافسية Imitability يجب الاستمرار في الاختراعات والاكتشافات الجديدة.

4. وتفيد الشفافية Transparency في معرفة درجة العلاقة بين الموارد ونقاط التفوق في المؤسسة.
5. أما المقدرة على التحويل Transferability فهي تقيس قدرة المنافسين في جميع الموارد والقدرات الرئيسية المطلوبة في مواجهة التحدي التنافسي.
6. ويتم قياس استخدام القدرة على التقليد واستخدام نفس الموارد والقدرات التنظيمية Replicability في تحقيق تنافسية المؤسسة بتحديد درجات من النجاح والتفوق.

2- نموذج التخطيط الاستراتيجي لتنافسية المؤسسات العربية:



3- مؤشرات القدرات التنافسية

وتستطيع المؤسسات العربية تعظيم ما يلي:-

1. الربحية.
2. الكفاءة (التكلفة المنخفضة).
3. النمو (زيادة الأصول والمبيعات والصادرات).
4. ثروة حاملو الأسهم.
5. تشغيل الموارد.
6. الشهرة والعلامة التجارية.
7. تعويضات العاملين.
8. ريادة السوق.
9. الريادة التكنولوجية.
10. تجنب الإفلاس

4- شكل يوضح مستوى استدامة الموارد للمؤسسات العربية

(مرتفع)			(منخفض)
صعوبة التقليد			سهولة التقليد
موارد بطيئة التغير		موارد نمطية	موارد سريعة التغير
حقوق الملكية العربية المنتجات الوطنية الاختراعات العلامات التجارية العربية		المنتجات النمطية اقتصاديات الحجم الصناعات التحويلية	المنتجات سريعة التقليد الأفكار الجديدة المنتجات الثقافية

5. مصفوفة التحليل الداخلي للمؤسسات العربية (IFAS)

نقاط القوة الداخلية	الوزن النسبي	الترتيب	الترتيب بالوزن النسبي	ملاحظات
ثقافة الجودة	0.15	5.00	*0.75	أهمية الجودة الثقافية
خبرة الإدارة العليا	0.05	4.2	0.21	معرفة الصناعة
التكامل الرأسي	0.10	3.9	0.39	ترابط المصانع
العلاقات مع العاملين	0.05	3.00	0.15	جيدة ولكن متراجعة
التوجه الدولي	0.15	2.8	*0.42	أهمية العلامة التجارية
نقاط الضعف التنظيمي				
البحوث والتطوير	0.05	2.2	0.11	بطيئة
حلقات التوزيع	0.05	2.00	0.10	دور مراكز التوزيع
المركز المالي	0.15	2.00	*0.30	ارتفاع الديون
درجة العولمة	0.20	2.1	*0.42	ضعف المنتج خارجياً
تسهيلات التصنيع	0.05	4.0	0.20	يجب زيادة الاستثمار
	1.00		3.05	

6. مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SFAS)

نقاط القوة الداخلية	الأهمية	الترتيب	حاصل الضرب	ملاحظات
LR	IR	SR		
التكامل الاقتصادي العربي (فرص)	0.20	4	0.80	√
الجودة (فرص)	0.10	3	0.30	√
تدخل الحكومة (تهديدات)	0.10	5	0.50	√
التنافسية والعولمة (ن)	0.10	3	0.30	√
ثقافة الجودة (قوة)	0.15	5	0.75	√
التوجه الدولي (قوة)	0.15	2.8	0.42	√
المركز المالي (ضعف)	0.10	2.0	0.20	√
درجة العولمة (ضعف)	0.10	2.1	0.21	√
العوامل الكلية	1.00		3.48	

7- مصفوفة التحليل الرباعي (TOWS)

W نقاط الضعف 0.41	S نقاط القوة 1.17	IFAS EFAS
WO 0.14 → 1.10	SO 1.17 → 1.10	الفرص = 1.10 O التكامل + الجودة
WT 0.41 → 0.80	ST 1.17 → 0.80	التحديات 0.80 = T التنافسية التدخل الحكومي

SO: البحث عن آليات جديدة للمؤسسة العربية للاستفادة من الفرص المتاحة.

ST: استخدام القوة المؤسسية لتجنب التهديدات.

WO: محاولة القضاء على الضعف التنظيمي للاستفادة من الفرص.

WT: استخدام أساليب دفاعية لتحقيق التهديدات وتجنب تكرارها.

8- مصفوفة التحليل الرباعي (TOWS)

التميز السلي	أقل تكلفة		
التميز في المنتجات والخدمات	قيادة التكلفة	نطاق واسع	النطاق التنافسي
التركيز على التميز	التركيز على التكلفة	نطاق محدود	

9- مخاطر الاستراتيجيات العادية للتنافسية

1- المقدمة

تحقق الاستراتيجيات العادية للتنافسية نتائج مؤقتة أي في المدى القصير - ونوضح ذلك في النماذج الثلاث التالية:

مخاطر إستراتيجية التركيز وعدم التنوع	مخاطر إستراتيجية التمييز السلعي	مخاطر إستراتيجية زيادة التكلفة
1- محدودة	1- لا تحقق الاستدامة	1- لا تحقق الاستدامة
2- ضياع الطلب	2- سهولة التقليد	2- سهولة التقليد
3- تخفيض نطاق التنوع	3- أقل أهمية لـ المشتريين	3- تغير التكنولوجيا
	4- سهولة تحول الطلب	4- يؤدي تخفيض سعر الصرف إلى هروب القيمة

2- محاور الجودة

والمطلوب للمؤسسات العربية الاهتمام بمحاور الجودة التالية:

- الأداء
- خصائص المنتج/ الخدمة.
- الصيانة والاعتمادية (تخفيض الانحرافات).
- التطابق مع المواصفات المعيارية
- درجة توفر وبقاء المنتج (والخدمة)
- فرض الإصلاح وخدمة ثما بعد البيع.
- المظهر والشكل والشعور والصوت والطعم والشم.
- الاسم التجاري ومقاييس الجودة.

ومن الضروري بناء تحالفات إستراتيجية بين المؤسسات العربية، لتخفيض المخاطر المالية والحصول على التكنولوجيا والأسواق الجديدة، وشراكة سلاسل التوريد، ويجب على المؤسسات العربية اختيار إستراتيجية تحقق النمو والاستقرار والتوجه الاستراتيجي.

10- الاستراتيجيات الموجهة: Directional Strategies

تهدف الاستراتيجيات الموجهة إلى تحسين المراكز التنافسية وهي تشمل:

1. استراتيجيات النمو Growth

2. استراتيجيات الاستقرار Stability

3. استراتيجيات التخصص والتجم Retrenchment

وتغطي استراتيجيات النمو كلاً من التكامل الأفقي والتكامل الرأسي والتنوع المؤسسي وبناء الكنسنسويتيوم. أما استراتيجيات الاستقرار فقد تركز على الاستقرار وتحقيق أقصى الأرباح أو عدم إحداث تغيير، وقد تعتمد استراتيجيات التخصص على الإفلاس والتصفية أو بيع بعض خطوط الإنتاج.

11- أين ومتى يمكن الهجوم على المنافسين:

1. موقف المبادرين والرواد، والتابعين.

2. وللحجوم على المنافسين يمكن استخدام أحد الآليات التالية:

أ - الندية (رأس برأس).

ب- الهجوم عندما يكون المنافس ضعيفاً.

(تركيا مع السعودية بدلاً عن مصر الآن).

ج- تغيير قواعد المباراة.

د - السيطرة الكاملة على السوق.

هـ- اختطف الفرص وأجرى.

3. وللدفاع يمكن تقديم خط متكامل من المنتجات- إبرام عقود طويلة الأجل وتخفيض تكلفة الوحدة.

12- قياس أداء المؤسسات العربية:

ومن المقترح تطبيق كروت الأداء المتوازن لإرضاء جميع أطراف المؤسسة العربية:

1. المستهلكون (كيف يرانا المستهلكون).
2. الموردون.
3. المجتمع المالي المحيط (كيف يرانا حاملو الأسهم).
4. العاملون.
5. مجالس الإدارة (الحكومة).
6. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
7. البيئة المحيطة.
8. مجالات التميز والتفوق المؤسسي.
9. التجديد والابتكار والتعليم (القدرة على استمرارية التحسينات).

النتائج

ويخلص الفصل السابق إلى عدد من النتائج التالية:

1. تحويل المنافسة الشرسة بين المؤسسات العربية إلى منافسة تعاونية
Competition.
2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العربية وإعادة هندسة الوضع
الراهن ليحقق:
 - أ - إعادة هندسة هياكل الصناعات الحالية عن طريق إنشاء صناعات جديدة وإعادة هندسة الصناعات الحالية للتنافسية.
 - ب- تحديد إستراتيجية التنافسية أفقياً ورأسياً داخل الصناعة الواحدة ومجموعة الصناعات وبين المؤسسات المختلفة.
 - ج- تطبيق استراتيجيات تعاونية مع المشتريين والبائعين والدول العربية الأولى بالرعاية.
3. يتطلب البقاء والاستمرارية والاستدامة الحفاظ على الأرض العربية
وعوامل الإنتاج العربية بعيداً عن السماح للأجانب بالتملك وشراء العقارات والأراضي.

الفصل الخامس

أزمة الغذاء في الدول العربية

التخطيط الاستراتيجي للأمن الغذائي العربي

Strategic Planning for Arab Food security

أولا : أزمة الغذاء العالمي

ثانيا : انعكاسات أزمة الغذاء العالمي على الاقتصادات العربية

ثالثا : الموقف الحالي للأمن الغذائي العربي

رابعا : احتياجات الوطن العربي من الغذاء .

خامسا : تنمية القدرات الزراعية للدول العربية

سادسا : أ- محاور الاستراتيجية العربية للأمن الغذائي .

ب- الخطة الاستراتيجية للأمن الغذائي العربي .

الفصل الخامس

أزمة الغذاء في الدول العربية

(التخطيط الاستراتيجي للأمن الغذائي العربي)

Strategic Planning for Arab Food security

أولا : أزمة الغذاء العالمي

- 1- استخدام المنتجات الغذائية في إنتاج الطاقة والوقود الحيواني.
- 2- المضاربات في أسواق الطاقة والمنتجات الغذائية
- 3- زيادة الأسعار العالمية للغذاء 40%.
- 4- تأثير المتغيرات المناخية على أسعار السلع الغذائية (القمح والذرة والأرز والألبان ولحوم الماشية.
- 5- ارتفاع أسعار الطاقة والمدخلات الزراعية (الميكنة والمبيدات).
- 6- سرطنة الغذاء والاستخدام الخاطئ للهندسة الوراثية في الزراعة.
- 7- الاحتباس الحراري والتصحر والجفاف.
- 8- الأزمة العالمية للمياه.
- 9- ارتفاع تكلفة النقل والتخزين واللوجستيات.
- 10- الحروب التجارية والمعاصرة واستخدام الغذاء كأحد الأسلحة.

ثانيا : انعكاسات أزمة الغذاء العالمي على الاقتصادات العربية:

- 1- أثر انخفاض المخزون العالمي للغذاء سلبا على اقتصادات الدول العربية.
- 2- تأثير التضخم العالمي على القدرات العربية لاستيراد وإنتاج الغذاء.
- 3- يؤدي ارتفاع تكاليف النقل العالمي إلى ارتفاع أسعار الغذاء بالدول العربية.

4- المنافسة الشرسة بين الواردات الزراعية والإنتاج الزراعي العربي.

5- التدخل الأجنبي بالمعونات الإنتاج الزراعي العربي.

6- انخفاض القدرات الشرائية للعديد من المواطنين العرب لشراء الغذاء.

ثالثاً: الموقف الحالي للأمن الغذائي العربي:

1- استيراد أكثر من 50% من الاحتياجات الغذائية.

2- ارتفاع أسعار الغذاء في السوق العربية.

3- انخفاض الإنتاجية الزراعية .

4- ارتفاع تكلفة الإنتاج الغذائي العربي .

5- ضرب الجفاف للمواسم الزراعية .

6- ارتفاع معدلات زيادة السكان .

7- هروب الزراعيين من القرى إلى المدن وتحولهم إلى تجاريون.

8- نقص الإنتاج العربي من القمح والذرة.

9- غياب استراتيجية عربية للإنتاج الزراعي والغذائي والأمن المائي

10- إغراق السوق العربي بالغذاء الأجنبي .

رابعاً : احتياجات الوطن العربي من الغذاء لأهم السلع الغذائية:

المحفظة الغذائية	%	ملاحظات
الحبوب	44.0	
السكر	37.0	
اللحوم الحمراء	15.0	
الألبان	29.0	
البطاطس	صفر	اكتفاء ذاتي

الزيوت النباتية	75.0	
البقول	31.0	
لحوم الدواجن	30.0	
الفواكه	31.0	
الخضر	صفر	اكتفاء ذاتي

خامسا : تنمية القدرات الزراعية للدول العربية

المجموعة العربية					القدرات العربي لإنتاج الغذاء المطلب - المياه - الأرض الزراعية- رأس المال - التكنولوجيا
A - دول مجلس التعاون الخليجي (الحظائر - ليبيا)					↓ ↓ ↓ ↓ ←
B - السودان المغرب - تونس					↑ ↑ ↑ ↓ ↓
C - مصر - سوريا - لبنان - فلسطين - اليمن					↓ ↓ ↓ ↓ ↓
ويعكس ذلك أهمية التنسيق والتكامل الزراعي العربي					

سادسا: محاور الاستراتيجية العربية للأمن الغذائي:

الرؤية:

يؤدي الأمن الغذائي العربي إلى التنمية المستدامة لضمان العيش الكريم بعيدا عن التحديات والمخاطر العالمية.

الرسالة:

تستطيع الدول العربية أن تحقق نهضة غذائية جديدة عن طريق التكامل والتنسيق الذي يؤدي إلى أمن غذائي وتجنب تبديد الأموال في استيراد الغذاء ومخاطر سرطنة الغذاء .

القيم:

- 1- الجودة
- 2- الاستدامة .
- 3- التعاون والكامل والتنسيق
- 4- المشاركة.
- 5- الأيمان .
- 6- الحفاظ على الأرض العربية .

الأهداف الاستراتيجية:

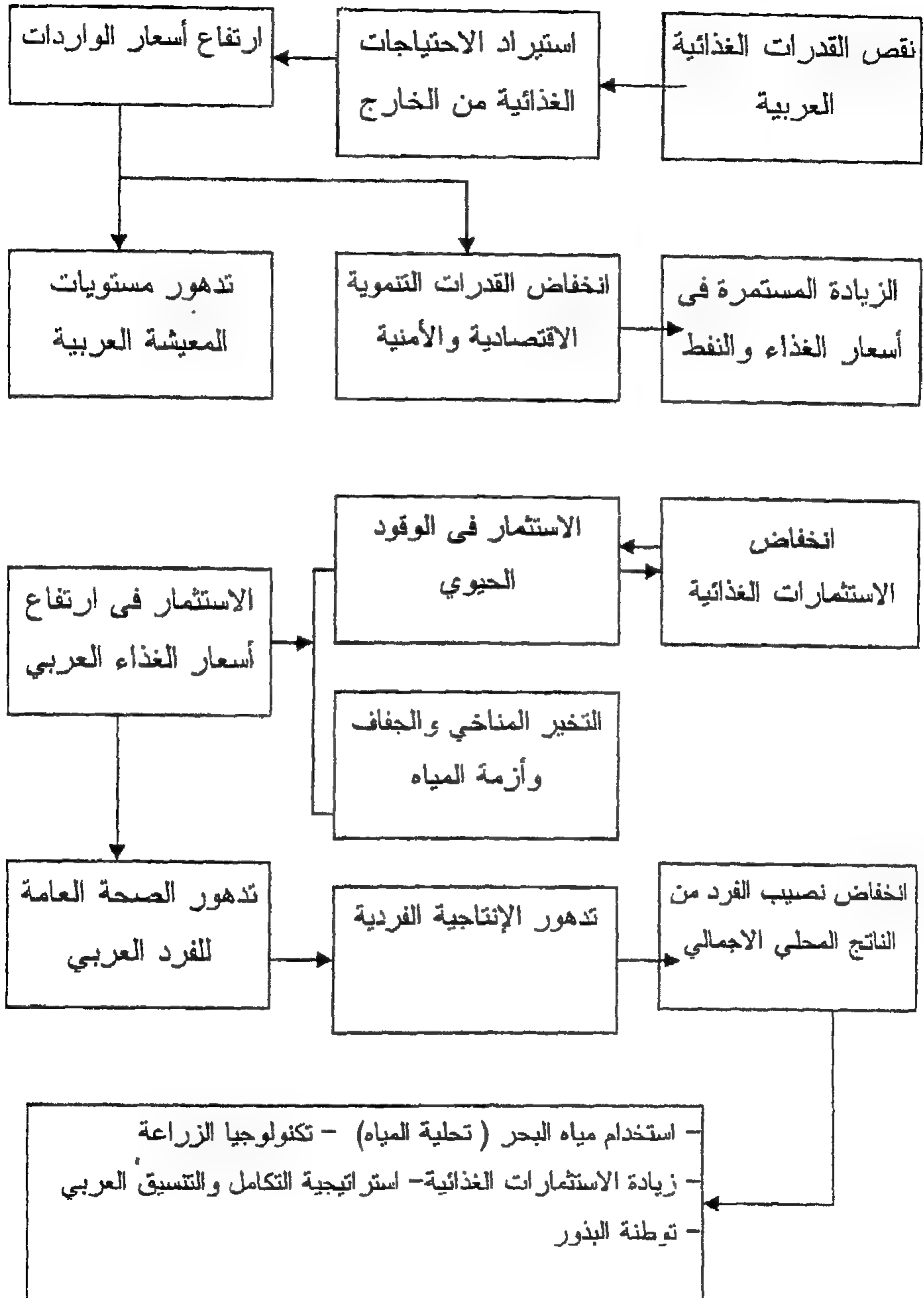
- 1- تحقيق الأمن المائي متعدد المصادر لدعم التنمية الزراعية العربية.
- 2- ترشيد استخدام المياه العربية .
- 3- توطين المحاصيل والبذور غير المسرطنة (بنك البذور العربية)
- 4- تجنب سرطنة الغذاء العربي .
- 5- تطبيق الإنتاج الزراعي كبير الحجم.
- 6- تنمية التصنيع الزراعي العربي .
- 7- إحلال الإنتاج الزراعي العربي محل الواردات .
- 8- تطبيق الآليات والماكينات الزراعية والتكنولوجيات الحديثة فى الزراعة .
- 9- الاهتمام باللوجيستيات الغذائية العربية .

الخططة الاستراتيجية للأمن الغذائي العربي

التحليل الداخلي

نقاط القوة	نقاط الضعف		
<p>حجم الطلب</p> <p>تاريخ الطلب</p> <p>توفر الطلق</p> <p>توفر الأرض</p>	<p>ندرة المياه</p> <p>غياب التكنولوجيا</p> <p>غياب استراتيجية للأمن الغذائي العربي</p> <p>غياب التسويق الغذائي والصناعي</p> <p>غياب التكامل العربي</p>	الفرص	التحليل الداخلي
<p>توجيه القوة</p> <p>العربية</p> <p>لمواجهة</p> <p>التحديات</p>	<p>ندرة المياه</p> <p>زيادة السكان</p> <p>المنافسة</p> <p>الإغراق</p> <p>الأسعار العالمية</p>	التهديدات الخارجية	التحليل الخارجي

تسلسل السبب والنتيجة في منظومة الغذاء العربية



إِفْصِلْكَ السَّائِسِينَ
الدولة والفقير والدعم
النموذج المصري

الفصل السادس

الدولة والفقير والدعم

النموذج المصري

الدولة والفقير : دور الدعم والمنظمات الأهلية

الملخص التنفيذي

هل تستطيع منظمات المجتمع المدني التصدي للآزمات الاقتصادية والمالية المعاصرة، وهل منظمات المجتمع المدني كلها عربية لتقوم بتقديم العلاجات البديلة وتحقيق العدالة الاجتماعية ؟ هل هذه الورقة الفنية إطلالة على بعض التحولات الاقتصادية المعاصرة وأثارها الحالية والمستقبلية على الدخل الفردي الحقيقي السنوي وانعكاسات التضخم المستورد وسوء توزيع الدخل وفئة تحت خط الفقر، مع الإشارة إلى أهمية تقديم حلول وطنية عربية بعيدا عن التداخلات الدولية ، فإلزمة المالية الأمريكية تخص أمريكا ، وتصديرها لبعض الدول بسبب العولمة والتشابكات الدولارية والمشتقات المالية لا يجب أن ندفع ثمن علاجها

وتشمل الورقة الفنية مقارنة فعاليات الدعم مقارنة بفعاليات دور المنظمات الأهلية لعلاج الفقر وتحت خط الفقر في ضوء دور متوازن للدول العصرية .

الدولة والفقر : دور الدعم والمنظمات الأهلية

المقدمة:

أدى التحول الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي في العالم خلال المائة سنة الماضية إلى سيطرة اقتصاد السوق وضرورة المادة بناء المجتمع المدني على أساس العقد الاجتماعي والفرد الحر المستقل ، ويحدد افلاطون (427-347 قبل الميلاد) المجتمع المدني على أساس من المثالية والعدالة والتعاون بين الأفراد ، في حين يحدد أرسطو (384-322 قبل الميلاد) المجتمع المدني على أساس وحدة سياسية أخلاقية تنمو طبيعيا من الأسرة إلى القرية ثم دولة المدنية .

ويؤكد الفارابي (260-339 هجريا) في كتابه أداء أهل المدينة الفاضلة على أن المجتمع المدني هو المجتمع السياسي بمعنى أن المدينة الفاضلة هي الدولة الفاضلة.

ويذكر القديس أغسطينس (393-430 ميلادي) أن مدينة الله تخضع فيه مملكة الأرض لمملكة السماء بمعنى أن كل سلطة مصدرها الله ، وكل نظام اجتماعي يصبح مستقرا طبقا لإرادة الله (أي أن مبادئ المجتمع وتنظيمه يجب أن تتبع من حكم الهي وليس من البشر ، ويحاول القديس توما الاكويني (1225-1274 ميلادي) خلق وفاق بين المسيحية وأرسطو في النظام العقلاني للمجتمع ويرده إلى الله مؤسس النظام العقلاني .

ويدافع مارسيل دو بادو (أحد تلاميذ ابن رشد) في كتابه عن السلام (1324) عن قيام حكومة مدنية كوسيلة لإقرار الأمن والسلام باعتبار أن العقل أساس المجتمع المدني .

ويري مارتين لوثر (1438-1546 ميلادي) صاحب حركة الإصلاح الديني أن مبدأ الفحص العقلي الحر للكتاب المقدس ضروري لتحديد علاقة الدين بالمجتمع ، ويعارض القائلين بحكم الإنجيل ويرى العلمانية نظاما اجتماعيا الكم فيه للقانون المدني ويتساوي أمام الجميع ، ولقد برزت فكرة المجتمع المدني في بريطانيا في القرن السابع عشر نتيجة

للكوارث النظام الاجتماعي التقليدي ، حيث يصور لوكوهويز واقع تلك الصراعات في القرن 17 كحرية مطلقة بلا قانون أو قوة ضابطة (حالة الطبيعة هي حالة الحرية التامة والمساواة التامة) وكل فرد حاكم منطلق في شخصية وأملكه ولكن أدى ذلك إلى تخلي الفرد عن حالة الطبيعة على أساس قبول العقد بإرادة الأغلبية) ولهذا أكد لوك على مبدأ الديمقراطية في الحكم على عكس (أي هوبز الذي يركز على مبدأ القوة) وبالتحديد يقوم المجتمع المدني الآن على :

- احترام الحقوق المتبادلة لضمان الأمن .
- توفير العلاقات المتبادلة بين الناس .
- القبول المتبادل للأخر .
- تحقيق العدل والعدالة .
- إشباع الحاجات المختلفة للإنسان.

وتطرح دورات الأعمال من ركود - كساد - انتعاش ورفاهية اقتصادية والعودة مرة أخرى إلى الركود إلى تساؤلات حول دور المنظمات الأهلية وفيما يلي بعض التساؤلات حول مستقبل العالم ودور الدولة :

- 1- كيف تصنع المستقبل ؟. فلسفة العجز والروح ربط العدالة الاقتصادية والاجتماعية عن تقوي الله .
- 2- أن تنمية تقوم على سطوة رأس المال واستنزاف الطبيعة والإنسان، ليست إلا وسيلة فعالة لتكريس الهيمنة وتفاقم البؤس البشري.
- 3- أن النظرة الكلية المنظومية للعامل هي الكفيلة بالكشف عن حقيقة الواقع الذي تعيش فيه .
- 4- أحكام السيطرة على طبقات الشعوب لمفكري العولمة الاقتصادية تؤدي إلى زوال القيم المعنوية والأخلاقية لصالح القيم السلعية.

- 5- يرى الغرب أن الديمقراطية لم تعد تعني سوي وحشية حربية السوق - فالمال هو الوحيد الذي ينظم العلاقات الاجتماعية .
- 6- يعتقد الغرب انه الشكل الوحيد للثقافة والحضارة فارضا على العالم سيطرته - السيطرة على الدول العربية .

أخطار الهلاك في القرن 21:

- 1- أزمة البطالة في كل دول العالم 80% من ثروات العالم يسيطر عليها 20%.
- 2- أزمة المجاعة والهجرة (3 مليار فرد من 5 مازالوا معدومي القوة الشرائية Maurice Millais جائزة نوبل .
- 3- النهب الاستعماري (رأس المال مضاربة) مضاربات العملة والمواد الخام اكبر من الاستثمارات الواقعية 40 ضعف أرباح عنصر العمل

تشوه معني الكلمات:

- التقدم معني انجراف اعمي يؤدي إلى تدبير الإنسان والطبيعة .
- الديمقراطية تعين قطعية بين من يملكون ومن لا يملكون.
- العولمة تؤدي إلى انقسام الشمال والجنوب .
- التنمية (1/3 العالم لا يستهلك) (أكثر فقرا) لصالح الأغنياء فقط .

يجب الانتقال من المضاربة إلى الإنتاج:

- أن 5% من أمريكا يملكون 95% من الثروة القومية و مليون فرد تحت خط الفقر وان طفل من 8 يعانون من الجوع .

فشل النظام الاقتصادي العالمي:

- 1- فشل اتفاقية Britton Woods.

- 2- سيطرة أمريكا على الاقتصادي العالمي عن طريق البنك الدولي
وصندوق النقد الدولي - ومنظمة التجارة العالمية .
- 3- سيطرة أمريكا على منظمات الأمم المتحدة
- 4- سيطرة الشركات متعددة الجنسية على اقتصادات الدول النامية .
- 5- سرطنة الغذاء والهندسة الوراثية وسرطنة الزراعة والدواء .
- 6- ١ إفلاس الدول النامية (أفريقيا وأمريكا اللاتينية)
- 7- السيطرة على الدول المصدرة للبترول - وإخراج البترول من
معاملات منظمة التجارة العالمية.
- 8- الدعوة إلى تصنيع الطاقة العضوية باستخدام الحاصلات الزراعية
لتحقيق جوع الدولة النامية وتخفيض أسعار البترول .
- 9- السيطرة على شركات البترول العالمية - وحرب العراق لبترول
العراق - وحرب جنوب السودان لبترول السودان .
- 10- لعبة المعونات وقتل الزراعة والصناعة المحلية - وتحول
الاقتصادات المحلية إلى اقتصادات خدمات Service Economy

نموذج العدالة الاجتماعية الفعالة

The effective social justice Model (ESJ)

1- فكرة النموذج:

ضمان الاستقرار الاجتماعي والرضا الإلهي وتجنب الإرهاب والمخاطر السياسية الداخلية والخارجية.

2- أهداف النموذج:

- تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية عن طريق أموال الزكاة والمساعدات والضرائب على الأغنياء .
- توفير الدخل الفردي الحقيقي الذي يشبع الحاجات الأساسية من مسكن ومأكل ومشرب وملبس وعلاج وأمن وأمان اجتماعي .
- تحويل وتمكين الفقراء والمساكين إلى عاملين ومشاركين في التنمية .
- يؤدي تحويل المحتاجين إلى قوة العمل إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي .

3- تفعيل النموذج:

- اللامركزية على مستوى القرى والمدن والمحافظات .
- المشاركة المجتمعية.
- صناديق الزكاة والضرائب المحلية على الأرباح التجارية والصناعية لخدمة محدودي الدخل .
- إعداد قاعدة بيانات بالفقراء والمحتاجين وذوي الاحتياجات الخاصة .
- جدولة المعونات والدعم للمستحقين .
- الرقابة المحاسبية والمساءلة لضمان تحقيق أهداف نموذج العدالة الاجتماعية الفعالة .

- الاستفادة من مساعدة الأثرياء العرب للقضاء على الفقر والجهل والمرض في الدول العربية .

4. الخطة الاستراتيجية للعدالة الاجتماعية الفعالة:

- تحديد الرؤية للمستقبل .
- تحديد رسالة مؤسسات التنمية الاجتماعية .
- الاتفاق على الأهداف الاستراتيجية للعدالة الاجتماعية .
- تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصاد الاجتماعي .
- قياس الفجوة بين الحاضر والمستقبل .
- وضع برامج عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

الخلاصة:

فضل النظام الاقتصادي الرأسمالي المطبق في بعض الدول الصناعية لأسباب عديدة منها غياب الرقابة على البنوك وشركات التأمين وشركات الرهن العقاري ، وارتفاع مرتبات القيادات المصرفية في الدول الصناعية ومن ثم إفلاس البنوك وشركات التأمين والبورصات ، وانتشر الإفلاس المالي وانتقل إلى دول الاتحاد الأوروبي والياباني وبعض الدول العربية واللاتينية والأسوية .

وتصور البعض أن احد العلاجات الاستراتيجية سوف يقدم عن طريق المنظمات الأهلية ، ولكن حقيقة الأمر أن العديد من تلك المنظمات الأهلية ذات صيغة أجنبية ، والبعض الآخر من ذوي الأهداف الشخصية والمصالح الذاتية قبل منظمات الإسكان .

في هذه الورقة الفنية أشارت سريعة لإخطار الهلاك الاقتصادي في القرن 21 واثر العولمة على انتشار الأزمات المالية لدول العالم - وطرح مختصر لدور العون العربي وأهمية الشراكة مع المجتمع المدني، وطرح رؤيته جديدة لنموذج العدالة الاجتماعية في الاقتصادي الاجتماعي المقترح.

الفصل السابع

عجز الموازنة العامة للدولة

إعادة هندسة منظومة الضرائب

ضرورات إعادة هيكلة وهندسة منظومة الضرائب المصرية

تنافسية الإيرادات الداخلية للدول

الملخص التنفيذي

تعمل منظومة الضرائب المصرية منفصلة عن منظومة السياسة النقدية مما أدى إلى إهدار للموارد وظهور العديد من الأزمات والمشكلات الاقتصادية في مصر .

وتشير أدبيات الضرائب في مصر إلى تزايد التهرب الضريبي وضباب الفرض الضريبية ومن ثم عجز الموازنة العامة للدولة .

في هذه الورقة الفنية إطلاله على مجالات إعادة هندسة وهيكلية منظومة الضرائب المصرية حتي تحقق أهداف التنمية الاقتصادية الاجتماعية من خلال كروت الإدارة المترن والضرائب الالكترونية.

ضرورات إعادة هيكلة وهندسة منظومة الضرائب المصرية

تنافسية الإيرادات الداخلية للدول

- 1- ضرورة تخفيض التهرب الضريبي.
- 2- تزايد الطعن في الملفات الضريبية.
- 3- تزايد الأزمات الاقتصادية - الإدارة بالأزمات والكوارث .
- 4- تأخر فحص الملفات الضريبية.
- 5- تراجع أداء الإدارة الضريبية.
- 6- التعديلات الدورية في التشريعات الضريبية.
- 7- عدم تحصيل ضرائب على الأجانب المقيمين.
- 8- عدم حسم المنازعات الضريبية بين مصلحة الضرائب والممولين.
- 9- تزايد عجز الموازنة العامة ..
- 10- غياب الفكر المنظومي في الإدارة الضريبية.
- 11- ضرورة تطبيق الضرائب الالكترونية.
- 12- غياب التخطيط الاستراتيجي للضرائب .
- 13- زيادة المخاطر الضريبية.
- 14- عدم الاتفاق على المنتجات المالية (الصكوك) لدى الخبراء .

1-إعادة هيكلة منظومة الضرائب الوطنية

National Taxation system Restructure

(أ) ضرورة ربط السياسة الضريبية بالسياسة النقدية للدولة :

ضمان النمو الاقتصادي		+
والتوظيف الكامل		-
		-
		+

السياسة النقدية

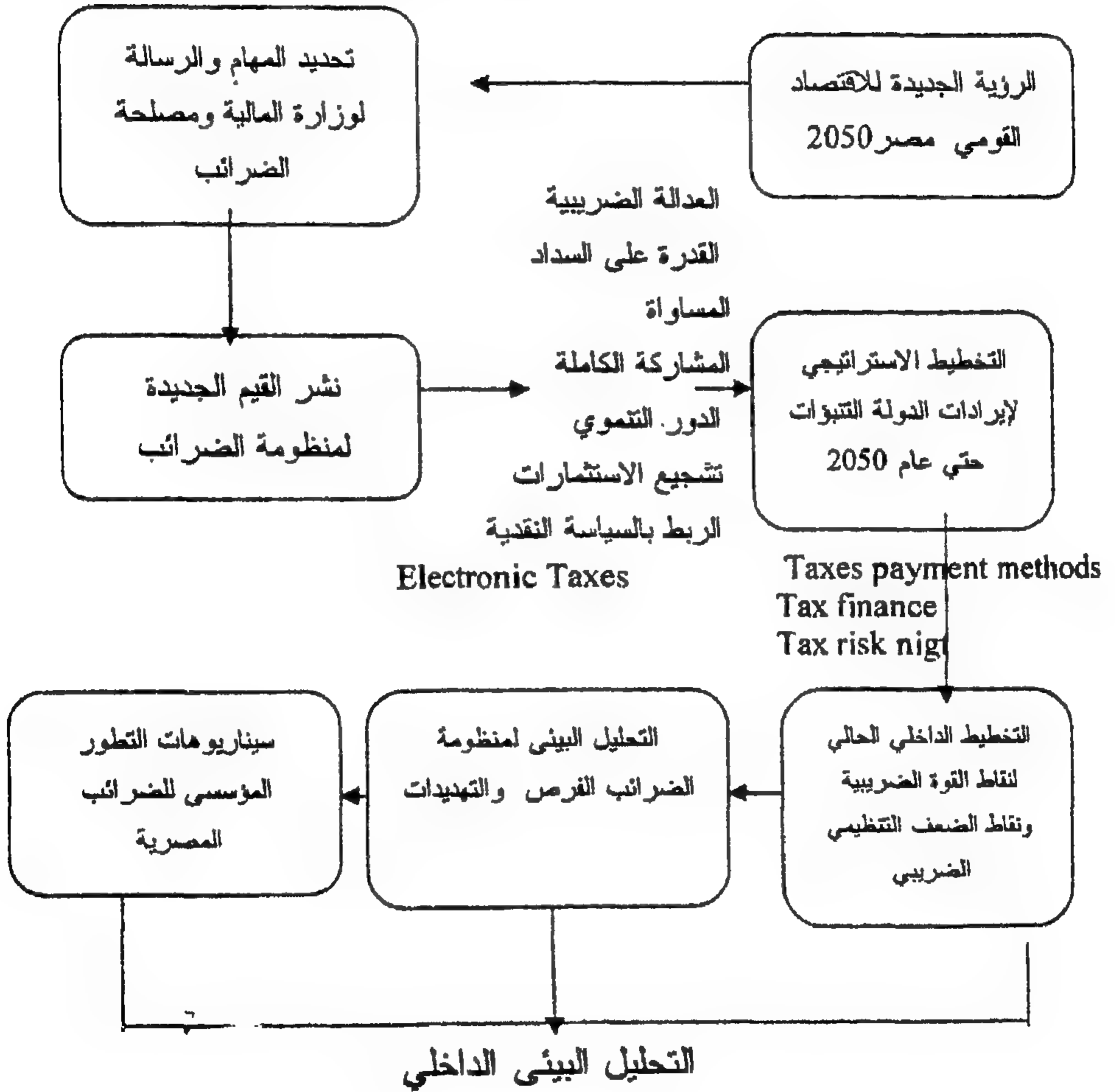
والواقع الآن انفصال السياسة الضريبية عن السياسة النقدية للدولة.

(ب) ارتفاع فاقد الضرائب Tax losses مما أدي إلى انخفاض إيرادات الموازنة العامة للدولة أو عجز الموازنة (مثل :

- التهرب الضريبية.
- عدم العدالة الضريبية.
- غياب الضرائب على رجال الأعمال .
- غياب الضرائب على الأجانب في مصر .
- عدم كفاءة الضرائب العقارية.
- تحويل الشركات الأجنبية للنشاط بعد فترة الإعفاء الضريبي بفرض التهرب الضريبي المخطط.
- غياب الضرائب على الأجانب في الصفقات العقارية.

- التركيز على صغار الممولين.
 - التغييرات المستمرة في التشريعات الضريبية.
 - عدم تفعيل التنسيق الضريبي بين مصر-والغير .
- (ج) لذلك يجب إعادة هيكلة منظومة الضرائب الوطنية حتي يزداد الإيراد العام ونقل المعوقات والفائدة والتهرب من خلال

Council tax administration

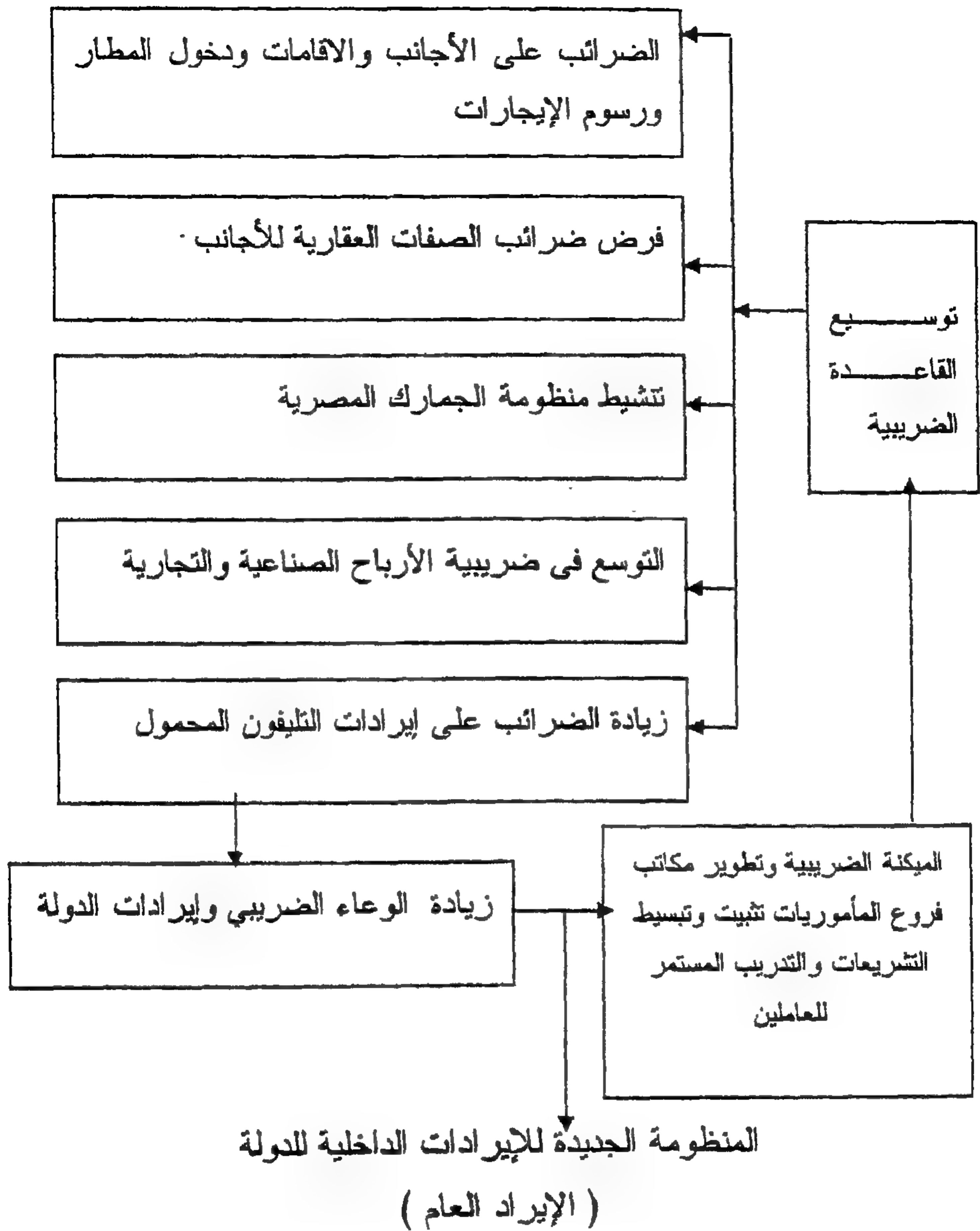


Weakness Opportunities	Strengths Opportunities	الفرص الحالية والمستقبلية	التحليل
Strengths + Threats	Strengths + Threats	التهديدات الحالية والمتوقعة	البيئي الخارجي

2. إعادة هندسة العمليات الضريبية في مصر

Taxes Business process Reengineering

- 1- تبسيط الإجراءات الضريبية ودور الفحص والتفاوض والتحصيل.
- 2- تنميط الخدمات الضريبية والنماذج والمستندات.
- 3- بناء قواعد بيانات للمولين
- 4- اقتراح نظم معلومات ضريبية متقدمة.
- 5- تطبيق النظم الخبرة الضريبية ونظم دعم القرارات الضريبية.
- 6- التحصيل الالكتروني للضرائب .
- 7- تطبيق حوافز ضريبة للمولين
- 8- بناء شبكات ضريبية للسيطرة على التهرب الضريبي.
- 9- إعداد موازنات تخطيطية للإيرادات المتوقعة من الضرائب على مستوى الدولة والمحافظات والقطاعات الاقتصادية والخدمية.

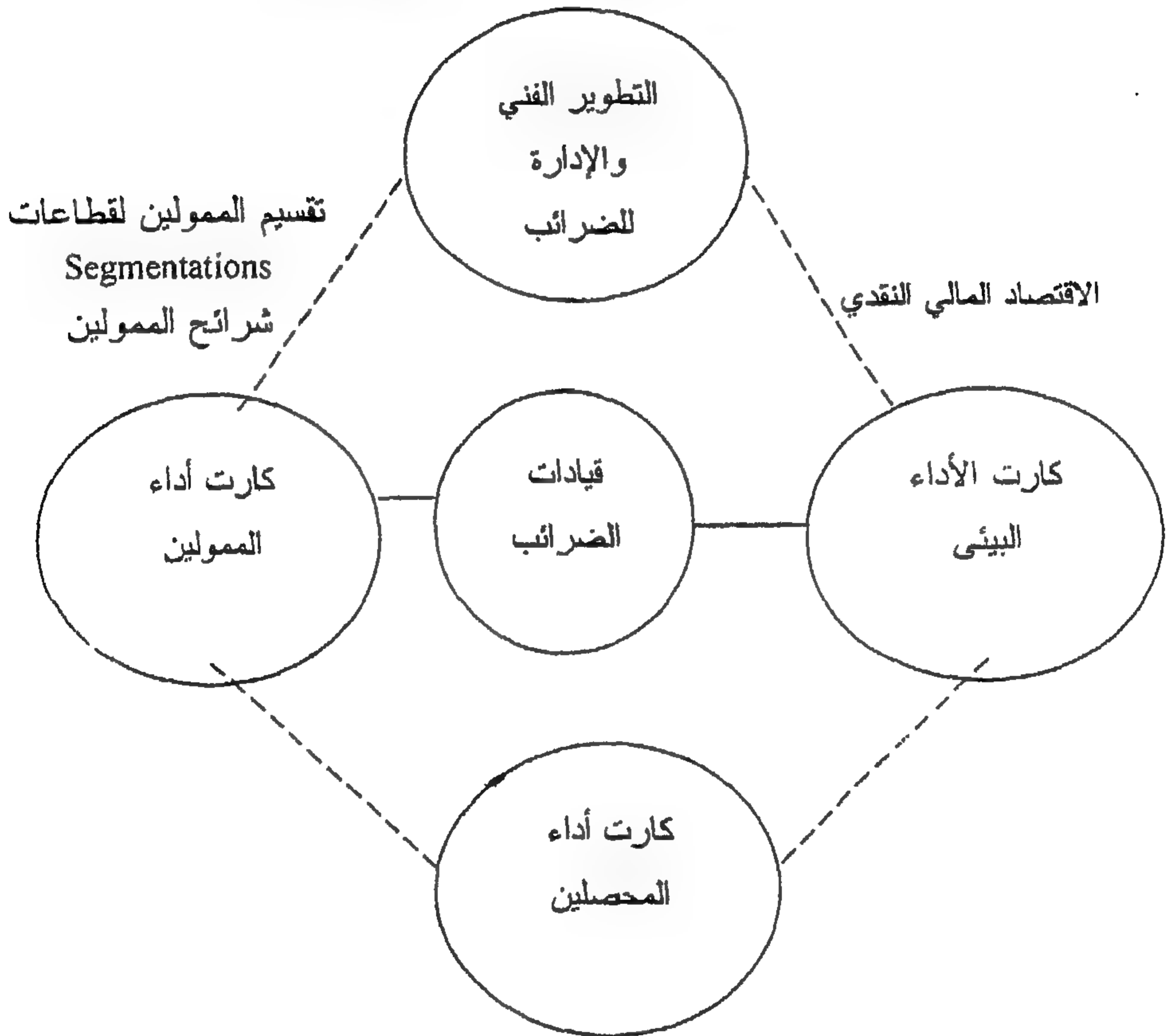


3 كروت الضرائب المتزنة والمؤشرات الرئيسية للأداء الضريبي

Balanced Tax score Cards

تحقق كروت الضرائب المتزنة توازنات وقيمة لكل إطار أصحاب المصانع المشتركة

المقارنة الدولية التطويرية - إدارة الجودة الشاملة



قطاعات - محافظات - نشاطات - فروق العمل

الأوليات - المؤشرات - الإعفاءات

Capital consciousness teary

تحقيق نظرية الوعي الرأسمالي قيمة

لكل طرف فى إطار أصحاب

المصانع المشتركة

Value for every partner

• الحوكمة

• الممولين

• المحصلين

• الموردين

• قيادات الضرائب

• الاقتصاد القومي

• المجتمع

4. مؤشرات الإنتاجية الضريبية

Tax – Productivity indicators

يجب قياس الإنتاجية الضريبية لوزارة المالية ولمصلحة الضرائب وفروع مصلحة الضرائب ولكل محافظة ولكل قطاع ونشاط ولكل فئة من شرائح الممولين مثال :

$$\text{إنتاجية الضرائب المصرية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{\text{الفعالية الضريبية}}{\text{الكفاءة الضريبية}}$$

$$= \frac{\text{المخرجات الكلية} + \text{الالتزام الضريبي للمديرين}}{\text{المدخلات الكلية} + \text{مشاركة العاملين}}$$

$$\frac{\text{التحصيلات المحققة لسنة ما}}{\text{التحصيلات المخططة لنفس السنة}}$$

$$\text{إنتاجية شريحة الممولين} = \frac{\text{الإيرادات المحققة الفعلية للشريحة}}{\text{الإيرادات المخططة للشريحة}}$$

$$\text{إنتاجية الضرائب العقارية} = \frac{\text{الإيرادات المحققة}}{\text{الإيرادات المخططة المستهدفة}}$$

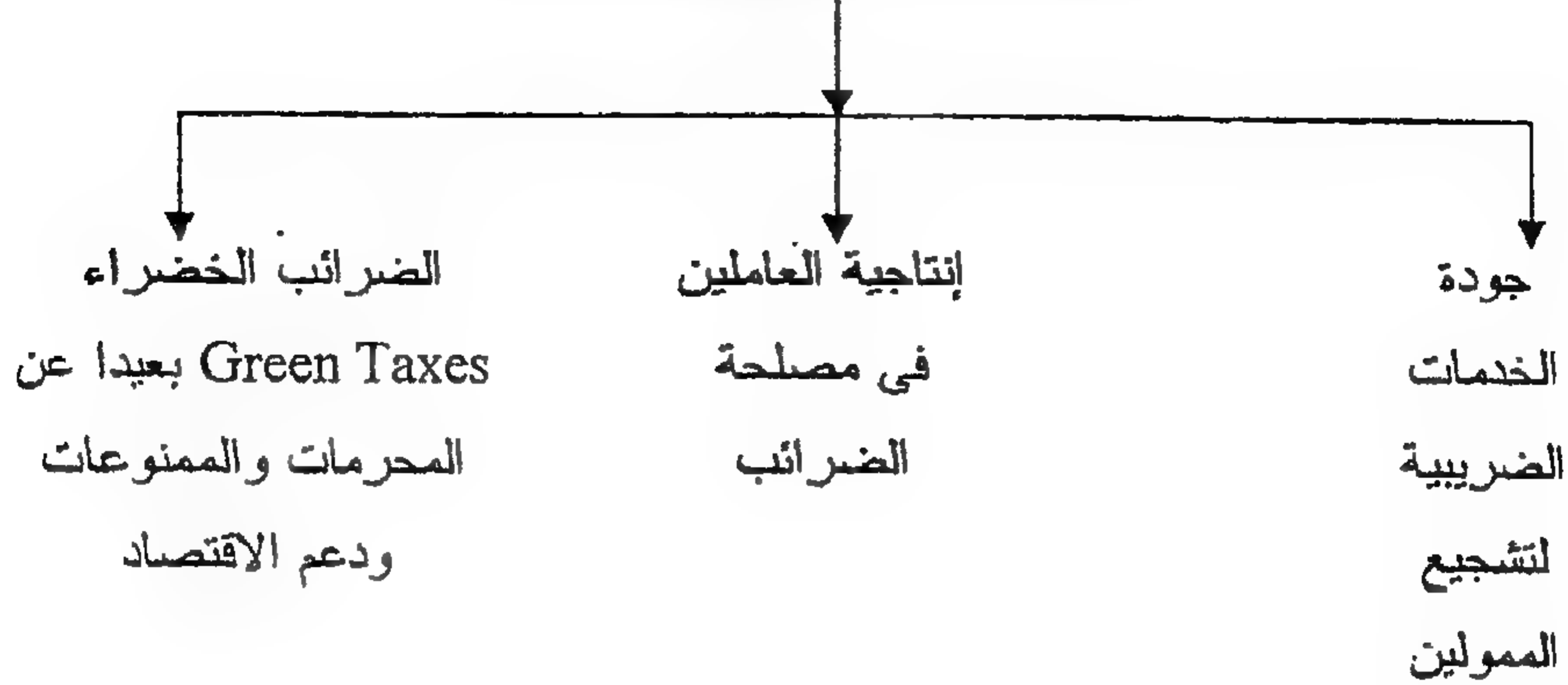
$$\text{إنتاجية الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية} = \frac{\text{الضرائب المحصلة}}{\text{الضرائب المستهدفة}}$$

$$\text{إنتاجية الضرائب في قطاع اقتصادي ما} = \frac{\text{المتحصلات الفعلية}}{\text{المتحصلات التقديرية}}$$

$$\text{إنتاجية الضرائب على الأجانب والوافدين} = \frac{\text{الموازنة المحققة}}{\text{الموازنة المخططة}}$$

5. التميز المؤسسي الضريبي

"Tax Business Excellence"



6. الإدارة الاستراتيجية للضرائب القومية

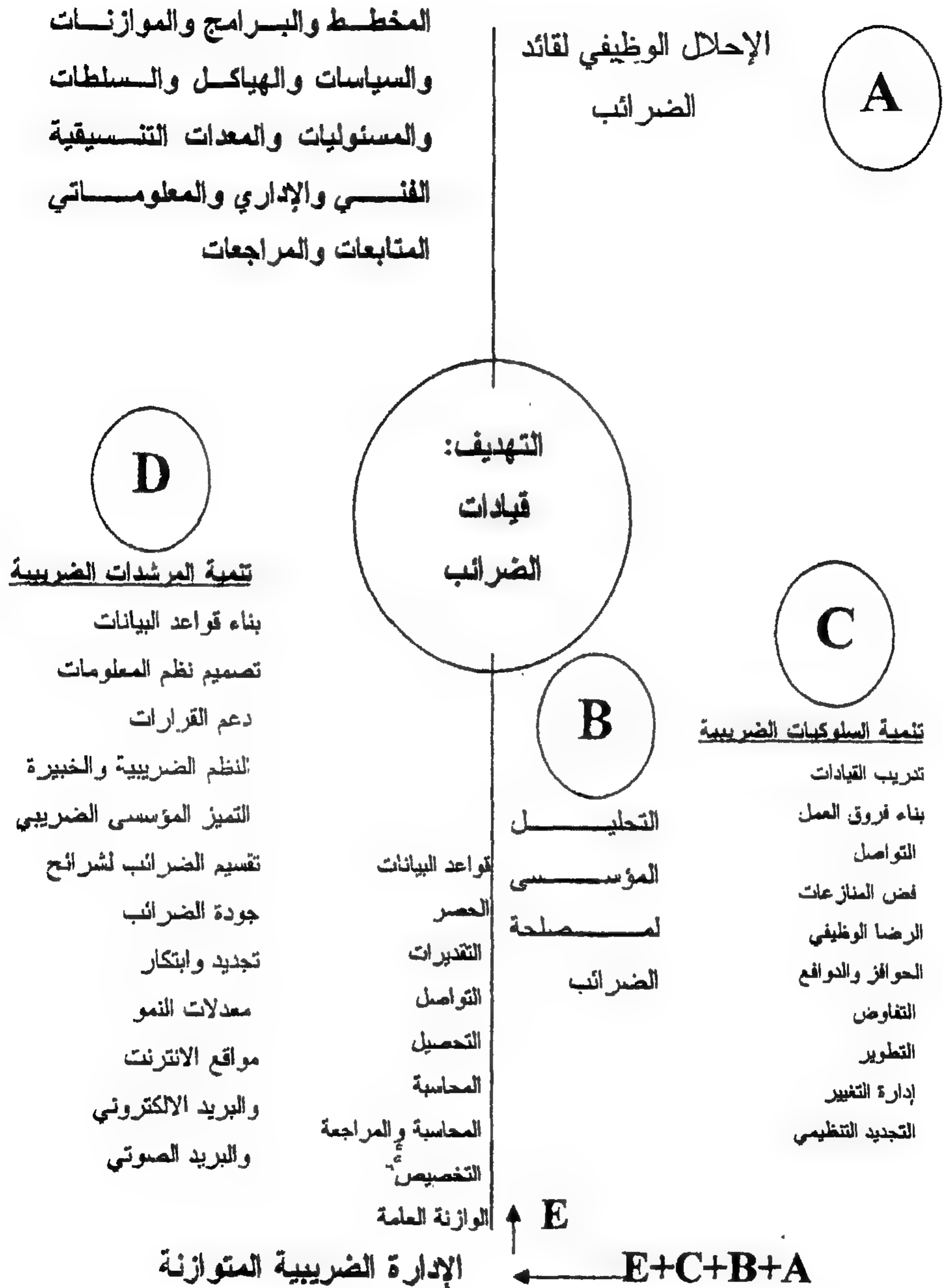
الخطّة الاستراتيجية للضرائب

إعداد قوائم عناصر القوة الضريبية وقوائم الضعف الضريبي ، مع قياس الفرص الحالية والمستقبلية للتحصيل الضريبي والتهديدات الدولية والخارجية لمنظومة الضرائب ومحاولة تخفيض الضعف الضريبي بالقضاء على السلبات ومعالجة التهديدات الضريبية والدولية مع الوفاء بالتنسيق الضريبي.

توسيع قوة الضرائب	تقليص الضعف الضريبي	
W-O	S-O	اقتصاص الفرص الضريبية
استراتيجية إعادة هندسة وهيكلة منظومة الضرائب المصرية		
W-T	S-T	معالجة التهديدات الضريبية

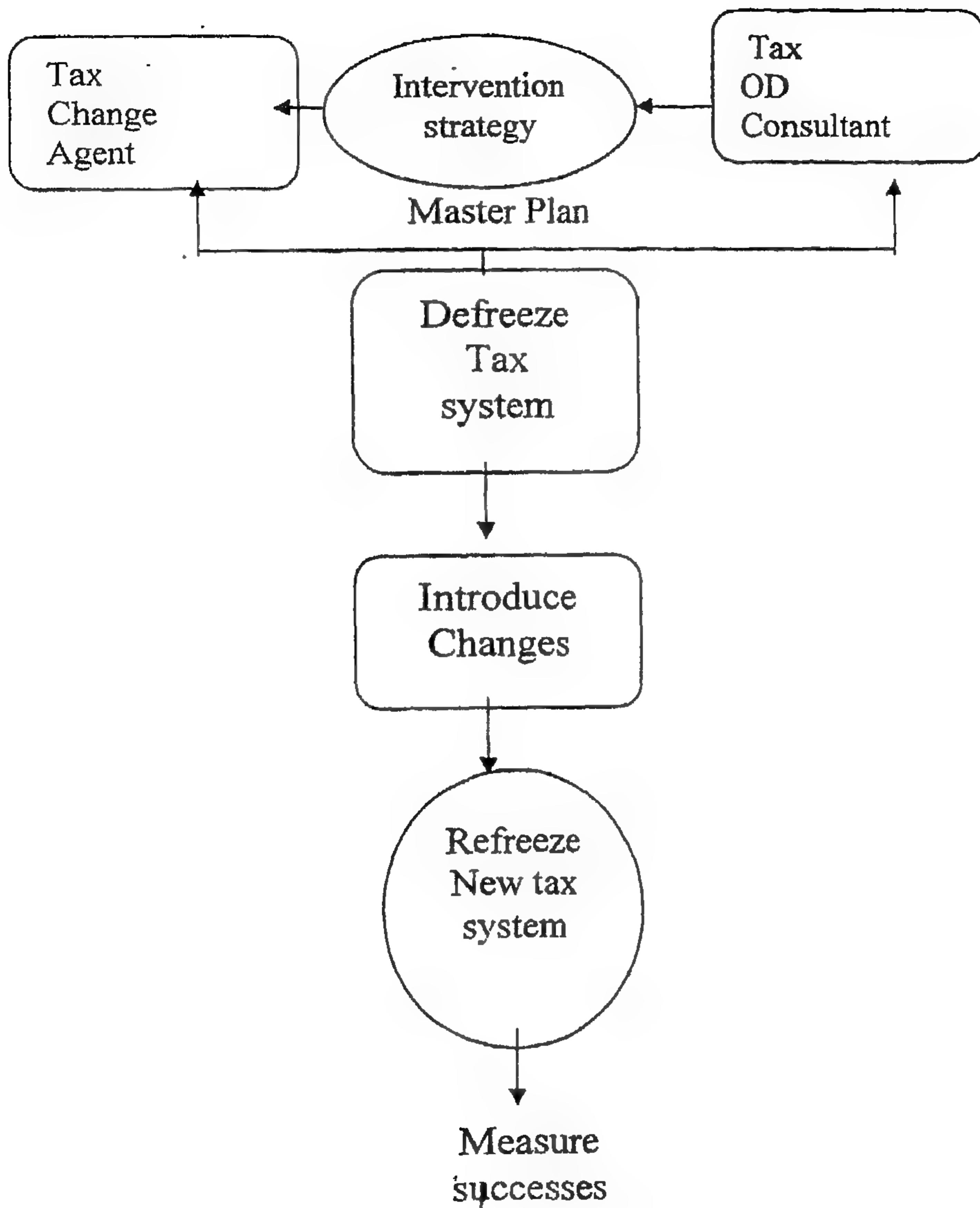
شكل يوضح مصفوفة الإصلاح الضريبي

7- الإدارة بالمنظومات المتوازنة في الضرائب المصرية



8- خرائط التجديد التنظيمي للمؤسسات الضريبية

Tax foundations OD Maps



أهداف منظومة الضرائب المصرية في المستقبل

- 1- تعظيم الإيرادات والقضاء على عجز الموازنة العامة للدولة
- 2- التركيز على الأوعية الضريبية الكبيرة Segmentation
- 3- استخدام الضرائب لإعادة توزيع السكان على المحافظات الـ27.
- 4- الضرائب لتشجيع الاستثمارات الوطنية والوافدة.
- 5- فكرة Tax Holidays
- 6- الضرائب الالكترونية وشبكات الضرائب

الفصل الثامن
اقتصاديات الخدمات
(عملة قطاع الخدمات)

مخاطر عولمة صناعة الخدمات

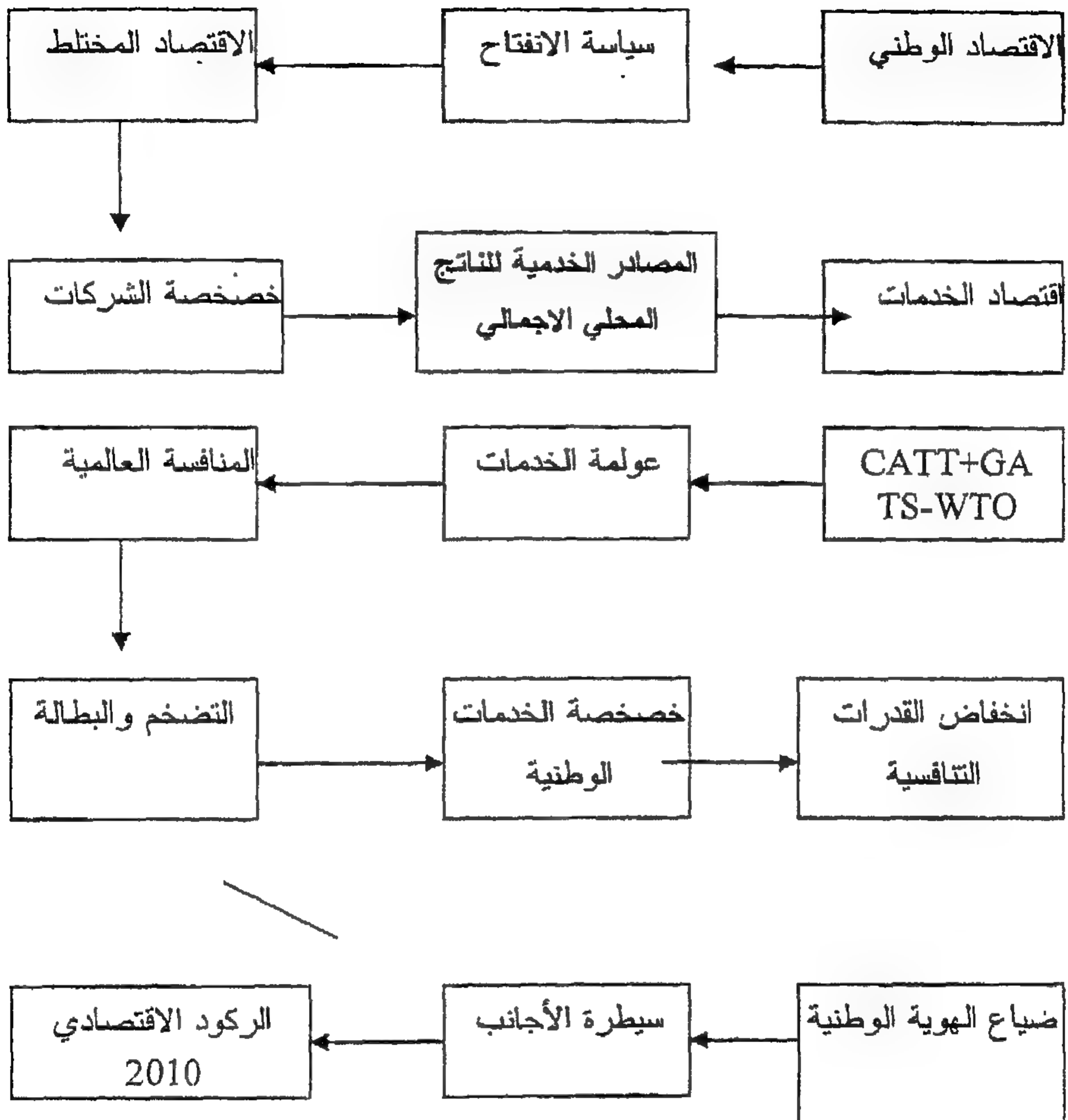
فاقد القدرة التنافسية الوطنية

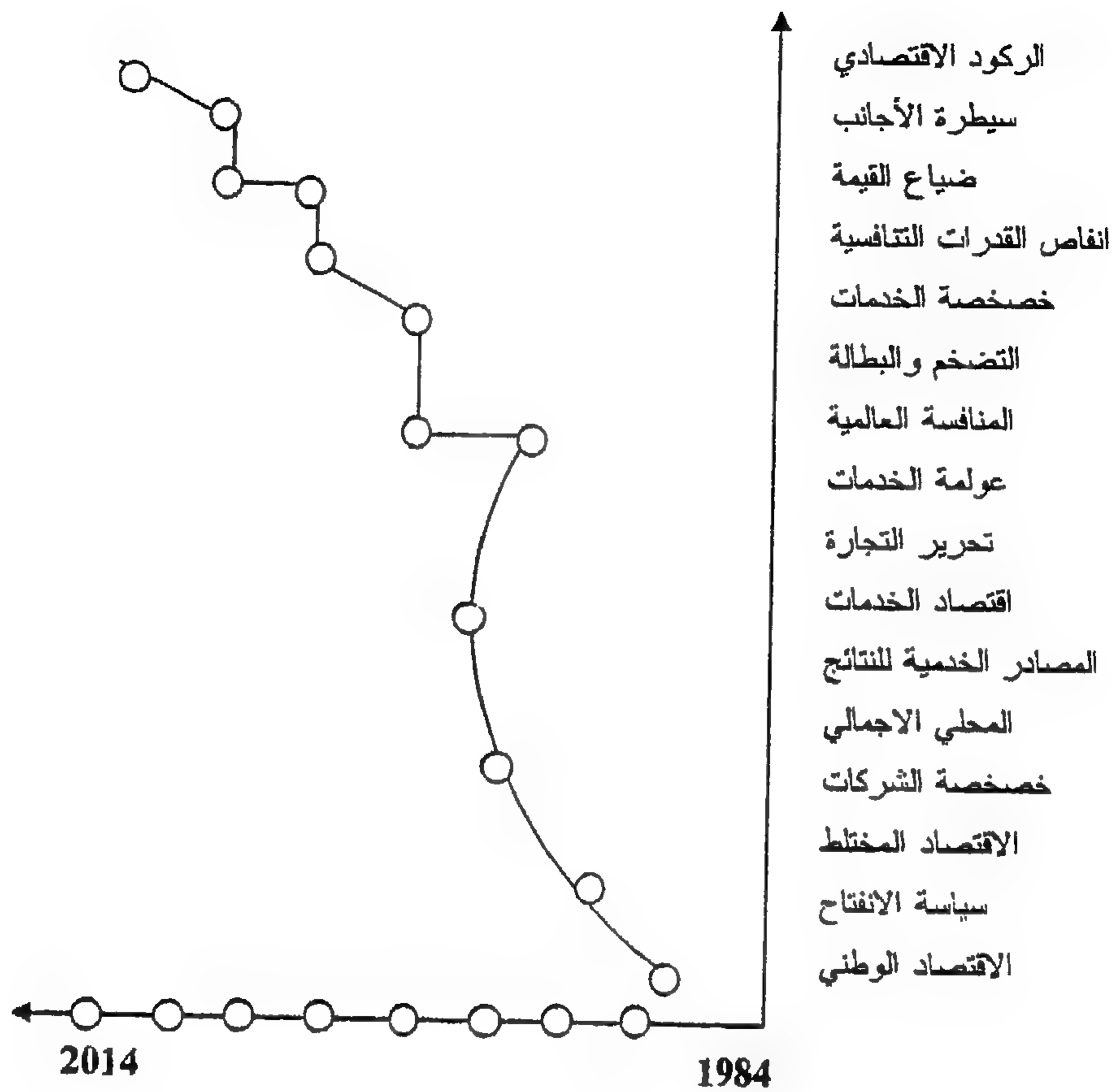
أدى تحول الاقتصادات من تقليدية نامية إلى اقتصاد السوق بضغط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية إلى عولمة الأسواق والصناعات، كما أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إعادة هندسة إدارة المؤسسات وتقلص القطاعات الإنتاجية واتساع قاعدة الصناعات الخدمية .

وترتب على ذلك تراجع القطاعات الإنتاجية وخصخصة العديد من شركات القطاع العام ، وتحول اهتمام الدولة إلى القطاعات الخدمية، وبعدها خصخصة تلك الخدمات ودخول الشركات العالمية لمنافسة الخدمات الوطنية في التجربة المصرية ، وتوضح الورقة الفنية أهم المخاطر التي تواجهها الدولة في صناعة الخدمات الوطنية.

(1) خارطة طريق صناعة الخدمات

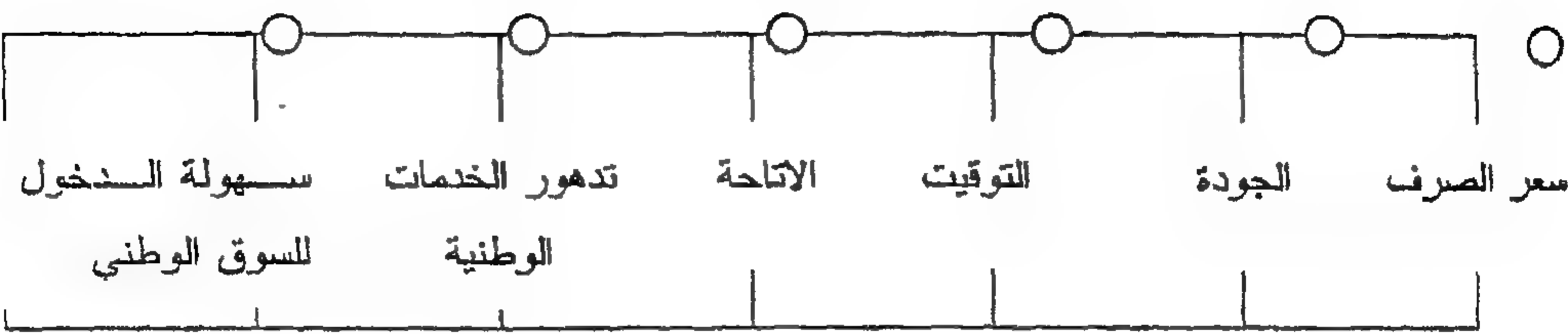
2010-1970





3 المنافسة الشرسة في صناعة الخدمات الوطنية

آليات مقياس المنافسة



السياحة	التعليم	الطيران	العلاج	الإعلان	البنوك	البرمجيات	الوجبات	التجارة
بالجامعات	والمدارسة	الأجنبية	والدواء	والفضائيات	والتأمين	ICT	السعري	الدولية
							والمطاعم	والوطنية

4. المنهج العلمي لإضعاف الصناعة الوطنية للخدمات

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استراتيجية (A) القضاء على القوة الوطنية لمؤسسات الخدمات والمنافسة الشرسة Minimization of strengths	استراتيجية (B) تعزيز نقاط الضعف Minimization of weakens	الفرص التحليل الخارجي العربي والدولي
استراتيجية (C) فرض التهديدات الخارجية	استراتيجية (D) خلط الأوراق والتهديد الخارجي على العنف الداخلي	التهديدات

النموذج (A)	1- إضعاف المؤسسات الخدمة الوطنية. 2- قياس الفجوة بين القوة والفرص. 3- إحلال المؤسسات الأجنبية محل الوطنية
النموذج (B)	1- تشجيع الضعف الداخلي للمؤسسات الخدمية. 2- تحفيز خطف العقول وهجرة الكوادر . 3- رفع مرتبات الأجانب عن المواطنين.
النموذج (C)	1- المنافسة الشرسة للخدمات الأجنبية ضد الوطنية. 2- التحديث الأجنبية للخدمات الأجنبية في الوطن. 3- شراء المشروعات الوطنية في الخدمات المختلفة
النموذج (D)	1- استخدام التهديد الخارجي مع الضعف الداخلي. 2- اقتناع الدولة بإعادة هندسة الخدمات الوطنية . 3- فقدان الثقة في المستقبل .

5- برنامج التحول الاستراتيجي

من الخدمات الوطنية إلى الخدمات الأجنبية

النشاط	من	إلى	- آليات التحول الاستراتيجي
البنوك	بنوط وطنية	بنوك أجنبية بنوك مشتركة خصخصة بنك الإسكندرية	1- رفع مرتبات العاملين بالبنوك 2- تحويلات المرتبات والإرباح إلى الخارج 3- استغلال الاقتصاد الوطني 4- زيادة عدد الأجانب العاملين بالبنوك.
التأمين وإعادة التأمين	شركات التأمين الوطنية	1- الاندماج 2- دخول شركات تأمين أجنبية 3- إعادة التأمين للأجانب فقط	1- ارتفاع تكلفة التأمين 2- زيادة المخاطر 3- زيادة الأزمات 4- صعوبة التسويات
التعليم	مدارس أجنبية	زيادة المدارس الأجنبية تدهور المدارس الوطنية	1- الشكل دون الجوهر 2- ضياع اللغة العربية 3- ازدواجية المقاييس
	الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية الجامعات الوطنية	هياكل صورية هياكل صماء هياكل جامدة	1- وظائف بعض الوقت 2- أمركة التعليم الوطني 3- الحديث عن الجودة دون إمكانيات
السياحة والفندقة	الفنادق الوطنية	الفنادق الأجنبية	1- فقدان هوية الوجبات الوطنية 2- سيطرة الأجانب على الإدارة العليا. 3- هروب القيمة إلى الخارج. 4- هروب العميل الوطني إلى الخارج. 5- عقود الإدارة الأجنبية.
الفضائيات والإعلام والفنون	النموذج الوطني	النماذج الأجنبية ومتعددة الجنسية	1- غياب الأدباء والكتاب، 2- إفساد الشباب . 3- تدهور الصحافة 4- مهازل التلفزيون .

6 هروب القيمة في قطاع الخدمات الوطني

Value Migration from National Services



7 السالب الدولية في السيطرة على صناعة الخدمة الوطنية

- 1- تدهور قيمة العملة الوطنية ← قوة العملات الأجنبية
- 2- انخفاض مرتبات العمال الوطنية ← الأجور تحدد حسب الجنسية
- 3- المواد الخام والطاقة ← التصدير بأقل الأسعار
- 4- رأس المال ← الاستثمار الأجنبي المباشر
- 5- الأرض والعقارات ← السماح لتملك الأجانب
- 6- الإدارة والتنظيم ← أجنبية
- 7- التكنولوجيا ← أجنبية

8- المؤشرات القياسية للخدمات الوطنية

National Services Metrics (NSM)

$$\text{مؤشر الانكشاف الخدمي} = \frac{\text{الانكشاف الخدمي}}{\text{المكاسب الوطنية} + \text{الأجنبية}}$$

$$\text{مؤشر الانكشاف البشري} = \frac{\text{العمالة الأجنبية}}{\text{إجمالي القوة العاملة}}$$

$$\text{مؤشر حماية المستهلك} = \frac{\text{إجمالي المبيعات الأجنبية}}{\text{إجمالي المبيعات الكلية}}$$

$$\text{مؤشر كفاءة المدخلات} = \frac{\text{حصة المدخلات المسنودة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$$

$$\text{مؤشر التشغيل الوطني} = \frac{\text{قيمة العمليات بالات وطنية}}{\text{قيمة العمليات الكلية}}$$

$$\text{مؤشر الإنتاجية الوطنية} = \frac{\text{الإنتاجية الوطني}}{\text{إجمالي الإنتاجية الكلية}}$$

$$\text{مؤشر الانكشاف الاقتصادي} = \frac{\text{حجم الواردات الأجنبية}}{\text{حجم الواردات والصادرات}}$$

$$\text{مؤشر الاستثمارات الوطني} = \frac{\text{حجم الاستثمار الوطني}}{\text{حجم الاستثمار الاجمالي}}$$

$$\text{مؤشر الآلية الوطنية} = \frac{\text{قيمة الآلات الوطنية}}{\text{قيمة إجمالي الآلات الموظفة}}$$

$$\text{مؤشر الفعالية لكل خدمة} = \frac{\text{قيمة الأهداف المحققة}}{\text{قيمة الأهداف المخططة}}$$

مقاييس التسويق القياسي الوطني للخدمات

مقاييس المبيعات الأجنبية

- 1- معدل نمو المبيعات الأجنبية
- 2- حصة الشركة من السوق
- 3- مبيعات السلع الجديدة.

مقاييس استعداد العميل للشراء :

- 1- الوعي.
- 2- التفضيل.
- 3- نية الشراء
- 4- معدل التجريب
- 5- معدل إعادة الشراء.

مقاييس العميل:

- 1- شكاوي العميل
- 2- رضا العميل
- 3- عدد الراغبين إلى عدد الراضين
- 4- تكلفة الحصول على عميل جديد.
- 5- مكاسب الحصول على عميل جديد
- 6- خسائر فقدان عميل
- 7- معدل الاحتفاظ بالعميل
- 8- قيمة السلعة للعميل
- 9- حقوق ملكية العميل
- 10- ربحية العميا .

11- العائد على العميل (القيمة المحققة)

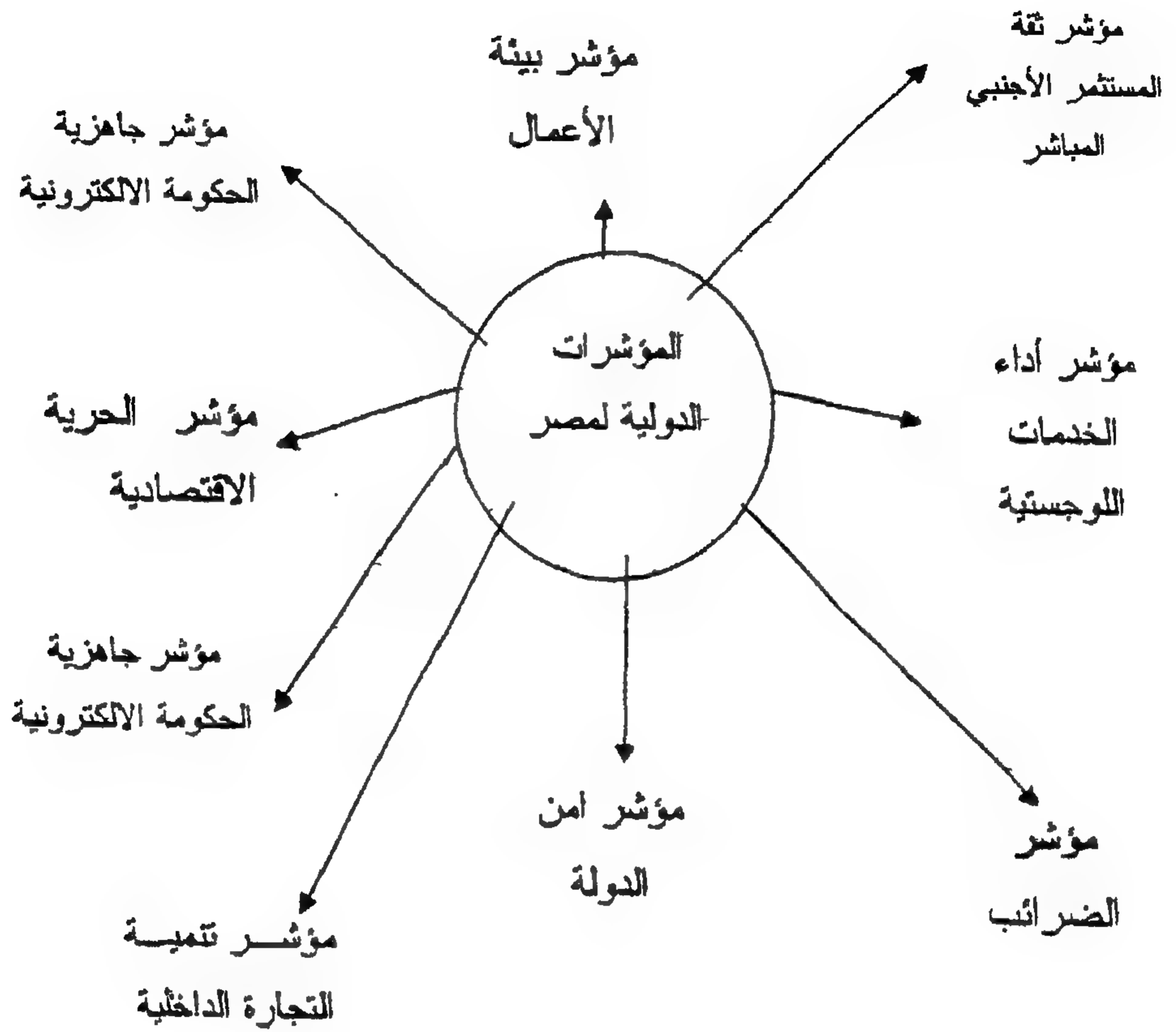
مقاييس التوزيع الأجنبي:

- 1- عدد الفروع.
- 2- إدارة وحدات التوزيع بالشركات والسوبر ماركت الاخرى.
- 3- أهمية الموزعين
- 4- مكاسب التوزيع .
- 5- قيمة الأرصدة في المخزون.
- 6- عدد أيام تصريف المخزون.
- 7- معدل تكرار عدم توافر المخزون .
- 8- نسبة التواجد في رفوف التوزيع لكل صنف
- 9- متوسط المبيعات لكل منفذ بيع.

مقاييس الاتصالات التسويقية:

- 1- الوعي الفوري للماركة (العلامة التجارية)
- 2- أهمية الوعي للماركة.
- 3- الوعي السريع للماركة .
- 4- الوعي للإعلان .
- 5- فعالية الوصول للعميل.
- 6- فعالية تكرار الإعلان .
- 7- معدل رد الفعل لكل وسيلة ترويجية.
- 8- الوزن الكلي لكل وسيلة إعلامية .

9. وضع مصر على سلم ترتيب المؤشرات الدولية
مؤشر التنافسية في السياحة والسفر



10- جدول يوضح المؤشرات القياسية للخدمات الوطنية في مصر

ملاحظات	ترتيب مصر	عدد الدول	
2 من 6	105	180	1- مؤشر التنافسية ومدرجات الفساد
45%	55	122	2- مؤشر العولمة
	58	124	3- مؤشر التنافسية في السياحة والسفر
	77	121	4- مؤشر التنافسية العالمية
الصفر ادني درجة من الثقة	خارج أفضل 25 دولة	2500 مستثمر من 30 دولة	5- مؤشر ثقة الاستثمار الأجنبي المباشر
50%	91	181	6- مؤشر الفرص الرقمية
50%	85	162	7- مؤشر الحرية الاقتصادية
مؤهلة للأجانب	126	178	8- مؤشر بيئة الأعمال
الأجانب أولا	14	20	9- مؤشر تنمية المبيعات
متوسط 90 نقطة	95	161	10- مؤشر توفر الخدمات الاجتماعية
أقل من المتوسط	97	150	11- مؤشر أداء الخدمات اللوجستية
	44	180	12- مؤشر الأمن الاجتماعي
متوسطة	115	146	13- مؤشر الاستدامة البيئية
متوسطة	79	192	14- مؤشر الحكومة الالكترونية
متوسطة	58	69	15- مؤشر الجاهزية الالكترونية

الملخص

يشير الفصل السابق إلى المخاطر العديدة لعولمة الخدمات الوطنية (التعليم - الصحة - السياحة - البنوك - العقارات - الإعتلام - التجارة الداخلية وغيرها) ولقد حققت الشركات الدولية العديد من الثروات التي قامت بتحويلها إلى الخراج دون استفادة الاقتصاد القومي .

وبالتحديد يمكن الخروج بالنتائج التالية :

- 1- يؤدي ذغب الإنتاج الوطني إلى ضعف الخدمات الوطنية .
- 2- تعمل المنظمات الدولية على السيطرة على قطاعات الخدمات الوطنية بعد وضع يدها على قطاعات الإنتاج الوطنية.
- 3- يؤدي دخول الأجانب في قطاعات الخدمات الوطنية إلى طمس الهوية والقضاء على اللغة العربية والدين .
- 4- هجرة القيمة المضافة المتولدة في قطاعات الخدمات الوطنية إلى الخارج Value Migration .

وتحتاج الدولة إلى ضرورة إعادة هندسة الخدمات الوطنية
National Services Reengineering لضمان حماية المستهلك من التضخم والغش والبطالة وانخفاض الأجور .

القسم الثالث
استراتيجيات استمرارية الدولة
Country continuity strategy

مقدمة

القسم الثالث

استراتيجيات استمرارية الدولة

Country continuity strategy

يدعو هذا القسم -الأخير - من الكتاب إلى ضرورة إعادة هندسية الاقتصاد الوطني - في مصر - في ظل تجارب الفشل مع الخصخصة ودخول الأجانب من خلال المنظومة الفاشلة للإسكان والعقارات - ولعبة الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر ، فيناقش الفصل (9) ضرورة التحول الاستراتيجي للاقتصاد الوطني - وأهمية الإدارة المحلية وتفعيل دور المحافظات والتخطيط الاقليمي (جداول المدخلات والمخرجات داخل المحافظة وبين المحافظات) واستخدام أساليب الحسابات الإقليمية لضبط إيقاع التنمية المحلية في الفصل (10) أما الفصل (11) فيشرح خطط الإنقاذ الوطني وضرورة تشغيل المصانع المعطلة (الفصل 12) بأساليب تجارب اليابان.

الفصل التاسع

التحول الاستراتيجي للاقتصاد الوطني

- 1- المقدمة
- 2- أشكال الاقتصاد التحويلي
- 3- أساليب الاقتصاد التحويلي
- 4- إعادة اختراع الدولة لإعادة البناء
- 5- طرح خطط الإنقاذ الوطني شرط النمو الاقتصادي
- 6- استراتيجيات استمرارية الاقتصاد الوطني

الخلاصة

المراجع

الفصل التاسع

التحول الاستراتيجي للاقتصاد الوطني

أثبت أداء الاقتصادي العالمي خلال الربع قرن الأخير فشل العديد من الدول لتحقيق التقدم الاقتصادي المنشود لخدمة الشعوب . و أكدت التجارب أن هدف الدول الكبرى والمؤسسات الاقتصادية الدولية هو تحقيق مبدأ 20%-80% والذي يؤكد على سيطرة قلة من الأفراد على غالبية ثروات الأمم (مبدأ بارتو) ونجحت الدول والمؤسسات الدولية في اغتنام ثروات الدول العربية ومنها مصر ، وفي هذه الورقة الفنية محاولة لتحديد سلوك التحول الاستراتيجي للاقتصاد الوطني الذي يعتمد علي:

- (أ) تحديد أشكال وأساليب الاقتصاد التحويلي.
- (ب) ضرورة إعادة اختراع الدولة كضرورة للتحول الاقتصادي .
- (ج) طرح خطط الإنقاذ الوطني كشرط للنمو الاقتصادي الجديد.
- (د) مناقشة البرنامج التطبيقي لاستراتيجيات استثمارية الاقتصاد الوطني.

وأكدت الورقة الفنية على ضرورة إعادة هندسة الاقتصاد الوطني لصالح الشعب وإعادة الأموال المنهوبة بالداخل وبالخارج وحماية المستهلك والمسئولية الاجتماعية للمؤسسات وتنويع مصادر الناتج المحلي الإجمالي من القطاعات الاقتصادية المختلفة بعيدا عن متاجرات الاراضي والعقارات للأجانب، والتوجه نحو بناء الدول المدنية الديمقراطية الإنسانية الفعالة.

المقدمة:

تتحول اقتصاديات الدول من نموذج لآخر وفق التحديات القومية الداخلية والتحديات والتهديدات العالمية ، وتختلف الدول أيضا من حيث الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية ، والرؤى والأهداف في ضوء التطورات التكنولوجية والصناعية والتجارة الدولية، ومصر ذات الحضارة العريقة تحولت خلال العقود السابقة من نموذج لآخر وفقا للموقع الجغرافي والعلاقات الدولية (العربية - الأفريقية - الغربية - والشرق وآسيا) ، وحجم السكان والمطالب الوطنية من حجم السكان وأزمات المياه والغذاء والدواء وغيرها.

ويتم التحول الاقتصادي إما استراتيجيا أو عشوائيا وفق ردود الأفعال. وتختلف الدول حول عدالة تطبيق الديمقراطية محليا وعالميا مثال دور الحكومات في تحقيق :

الحرية - العدالة - المساواة - الديمقراطية - والملكية - والأسواق - الرأسمالية - المواطنة وحقوق المواطن - حقوق الإنسان (المرأة والطفل) - احترام العقيدة وعدم انذراء الأديان .

فتقبل الدول الصناعية تحقيق ذلك في بلادها - وترفضها في الدول الاخرى _ (النامية والاشتراكية) مثل الدول العربية ، ويطرح ذلك قضايا مثل حوار الحضارات وموقف مجموعات العشرين والثمانية من الدول النامية في العالم G8 , G20

1. آليات هدم الدول والشعوب

Destruction of Nations (DON)

الدولية	المحلية
1- الحروب (الهجوم) على العراق وباكستان وأفغانستان	1- الدخول في حروب يمكن تجنبها بأقل قدر من الدبلوماسية واحترام حق تقرير المصري
2- تجزئة الدول الكبرى ذات الحضارة مثل العراق وسوريا والسودان ومصر	2- التمييز العنصري والثقافي والدين
3- السيطرة على الأسواق الناشئة	3- الحصة وتمليك الأجانب
4- الاحتكارات الدولية.	4- سرطنة الغذاء والزراعة وانخفاض الإنتاج الصناعي
5-5- سيطرة الشركات متعددة الجنسية واتحادات الشركات	5- غياب الديمقراطية والعدالة
6- تصدير الأزمات للدول الأخرى	6- الفقر والجهل والغلاء والمرض والبطالة
7- سيطرة العمالة الأجنبية على أسواق العالم العربي	7- غياب المسكن - العنوسة وعدم الزواج
	8- نشر الفساد المالي والإداري والثقافي وتزايد التضخم .
	9- هروب الكفاءات والكوادر إلى الخارج.

1- ارتفاع نسبة الأمية 40 مليون نسمة -	1- انخفاض حصيللة الضرائب وعجز الموازنة
2- ارتفاع عدد الفقراء 30 مليون نسمة -	2- تدهور مؤشر الأمن والإعلام
3- ارتفاع عدد المرضى 20 مليون نسمة -	3- انخفاض ثقة المستثمر الدولي.
4- ارتفاع عدد مرضى فيروس (سي) 15 مليون نسمة -	4- تدهور مؤشر بيئة الأعمال
5- زيادة عدد ذوي الاحتياجات الخاصة 5 مليون -	5- انخفاض مؤشر تنمية التجارة
6- زيادة عدد البطالة 16.6 مليون نسمة -	6- تحويل الأموال المنهوبة للخارج
7- زيادة عدد العمالة الأجنبية 5 مليون نسمة -	7- ضعف الأداء الحكومي والصراعات وزيادة عدد الاضرابات

2. أشكال الاقتصاد التحويلي :

Forms of Transformational Economies

تدعو قضايا النمو والتضخم والدين العام والدولي وكذلك العجز في الموازنة العامة والميزان التجاري العديد من الدول إلى اختيار أحد أشكال التحول الاقتصادي مثال :

الخصخصة:

إعادة هيكلة مشاركة الزراعة والصناعة والخدمات ونسب المشاركة في الناتج المحلي الإجمالي.

التحول إلى اقتصاد السوق (تجربة روسيا وأوروبا الشرقية والصين).

- 1- لسان ومستوي التعليم .
- 2- جودة وتوزيع الموارد الطبيعية.
- 3- درجة التماسك لاجتماعي والسياسي في الدولة .
- 4- إمكانية توفير الاستثمارات .
- 5- درجة توفر هيكل صناعي.
- 6- درجة توفر البنية التحتية والمعلوماتية .
- 7- درجة توفر طبقة فعالة من الرواد والمديرين

ودخلت مصر حلقة التحول الاقتصادي من منظور الانفتاح الاقتصادي والخصخصة وسيطرة الأجانب على الاقتصاد الوطني بجانب إفساد الحياة الاقتصادية والاجتماعية عن طريق رجال الحكم، دون أخذ العوامل السابقة في الحسبان .

3 أساليب الاقتصاد التحويلي :

وتستطيع مصر تحقيق التحول الاقتصادي خلال الفترة القادمة عن طريق تطبيق حزم من الاستراتيجيات التالية :

- أ- حزم استراتيجيات التحول الاقتصادي وتشغيل المصانع المعطلة ومعالجة الإفلاس والتصفية أو بيع بعض خطوط الإنتاج .
- ب- حزم استراتيجيات الاستقرار الاقتصادي .
- ج- حزم استراتيجيات النمو الاقتصادي .

المدي الطويل	المدي المتوسط	المدي القصير
حزم استراتيجيات النمو الاقتصادي * التكامل الأفقي * التكامل الرأسى * التنوع المؤسسى * إنشاء شركات قابضة ومشاركة. * تحسين الإنتاجية والجودة والتميز. * التركيز على تمويل البنوك	حزم استراتيجيات الاستقرار الاقتصادي: * المحافظة على الموارد. * ضغط التكاليف. * تعظيم الأرباح. * الإنتاج كبير الحجم. * القضاء على الأعطال. * تحسين استقرار العمالة * إحلال العمالة الوطنية محل الأجنبية	حزم استراتيجيات التخصص وألويات الاستثمار والإحلال والتجديد * التصفيات. * القضاء على الفساد المالي والإداري. * التخلص من الديون المتعثرة. * إعادة بناء وتجديد المؤسسات.

مؤشر استدامة النمو المؤسس

$$G * \frac{[p(1-D)(1+D)]}{[T - P(1-D)(1-L)]}$$

حيث أن $P = (\text{صافي الربح قبل الضريبة} \div \text{صافي المبيعات}) \times 100$

$D = \text{نسبة توزيعات الأرباح المخططة إلى الأرباح بعد الضريبة}$

$L = \text{نسبة إجمالي الخصوم إلى صافي رأس المال}$

$T = (\text{إجمالي الأصول إلى صافي المبيعات}) \times 100$

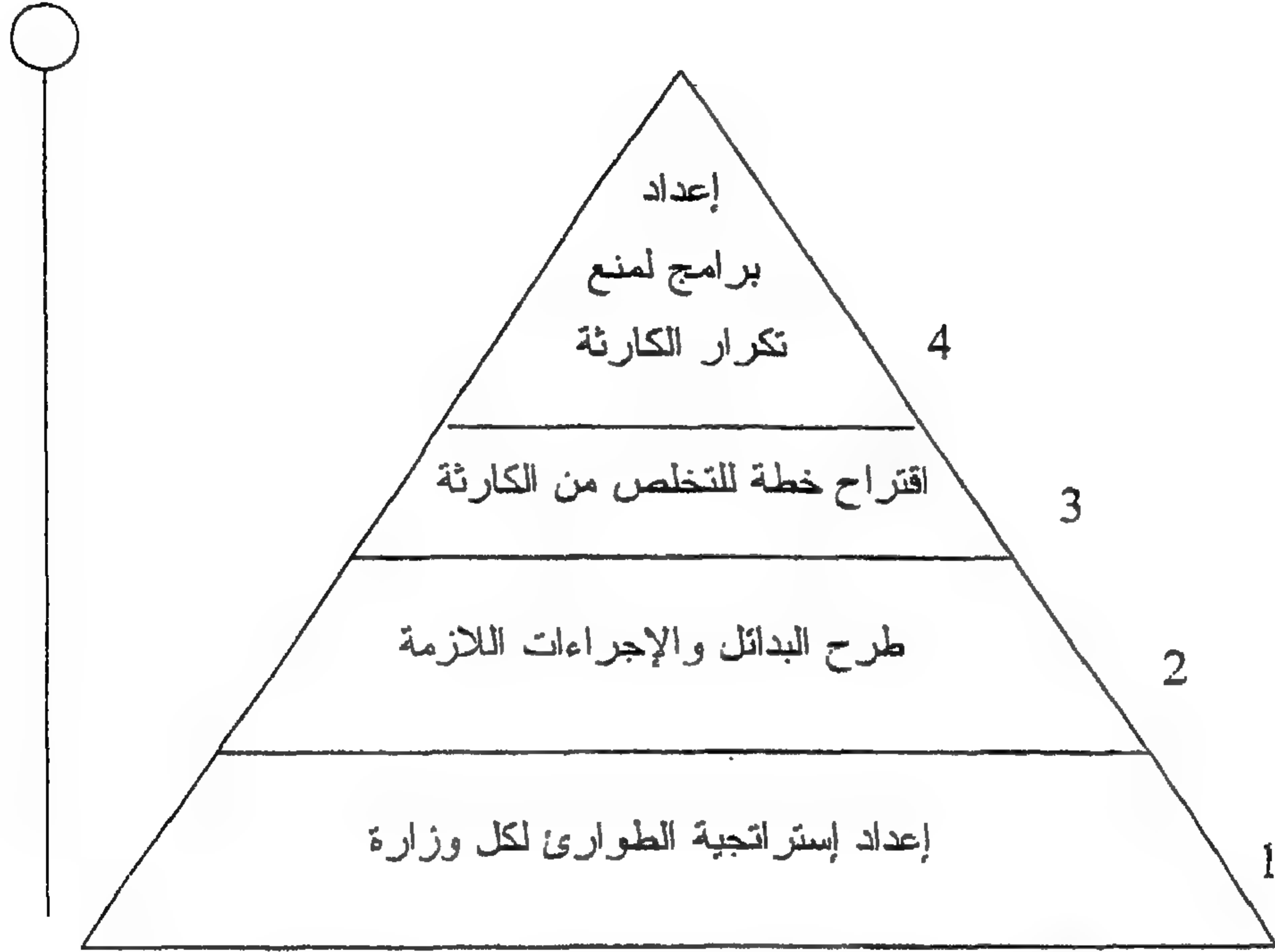
4- إعادة اختراع الدولة لإعادة البناء

Reinventing Government

أدت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة الوعي نحو ضرورة إعادة هندسة الدولة لدى الشباب والقوي المضادة للمركزية والاستغلال وغياب الديمقراطية وحقوق الإنسان ، وطرحت تساؤلات حول شكل الدولة الجديدة من حيث الملكية والجمهورية والنظم البرلمانية ، ومن دوافع إعادة اقتراع الدولة للمستقبل :

- أ- تراكم الحوادث والأزمات في مصر (1948-2012).
- ب- تشعب شجرة الفساد المخطط في مصر (1982-2012)
- ج- غياب استراتيجية لاستمرارية الدولة .
- د- الدعوة إلى كرامة الإنسان والعدالة والمساواة والديمقراطية والحرية
- هـ- محاكمة الفاسدين ومحاولة إعادة الأموال المهربة
- و- انتشار العنف والعدوان والقيادة اللغوية .

ويشمل هرم التخلص من العنف الحالي المستويات التالية لعلاج
مخاطر البيئة ومخاطر المؤسسات المختلفة.



شكل (1) يوضح خطوات علاج الحوادث والمخاطر المجتمعية

ويساعد ذلك في علاج المخاطر الحالية من خلال :

- 1- علاج مخاطر التقديرات الخاطئة.
 - 2- قبول أو رفض المخاطبات .
 - 3- تجنب المخاطر - تحويل المخاطر - تخفيض المخاطر .
 - 4- تحليل القُجوة في الأداء.
 - 5- اقتراح مسارات جديدة للتحسينات بغرض استمرارية الأعمال :
- منع العنف والمنازعات .
 - طرح كود لمنع اختناقات المرور.

- تطبيق كود لمنع الحرائق والأزمات ، وتجنب مخاطر الكهرباء.
 - منع تداول الأسلحة دون ترخيص .
 - إعادة الهيكل التنظيمي للدولة
 - سرعة حسم القضايا السياسية .
- ومن محاور اختراع الدولة المدنية الديمقراطية الإنسانية ما يلي :
- أ- محور وظائف الدولة وأجهزة الرقابة (القضاء - الجيش - الأمن - الشرطة - الإعلام) .
- ب- محور سلوكيات الدولة وبناء القيادات .
- ج- محور مرشدات الدولة
- د- محور مؤسسات الدولة والحكومة الجديدة - مع الانتهاء من الدستور الجديد والتشريعات الحاكمة ، وتحديد فلسفة نظام الحكم = قيم الحياة الجديدة والقيادة الجديدة .

5- خطط الإنقاذ الوطني شرط النمو الاقتصادي:

Disaster & Contingency Recovery Plans

أ- قصيرة المدة :

ومن المقترح أن تشمل تلك الخطط ما يلي:-

ترشيد الإعلام المصري - ترشيد المنظومة السياسية - تمشيط الشارع المصري وترحيل الأجانب - إحلال العمالة الوطنية محل الأجنبية - إيقاف منح الجنسية المصرية للأجانب - تهذيب الفن الهابط وربط الفنون بالإنتاج والبناء - إيقاف تملك الأجانب للعقارات والأرض في مصر - تأمين التدفق المروري واللوجستيات - نظافة الشوارع والطرق السريعة - تنشيط السياحة الداخلية .

ب- خطط الإنقاذ متوسطة المدى:

التخطيط الاقليمي لكل محافظة - تشجيع هجرة الشباب للقري

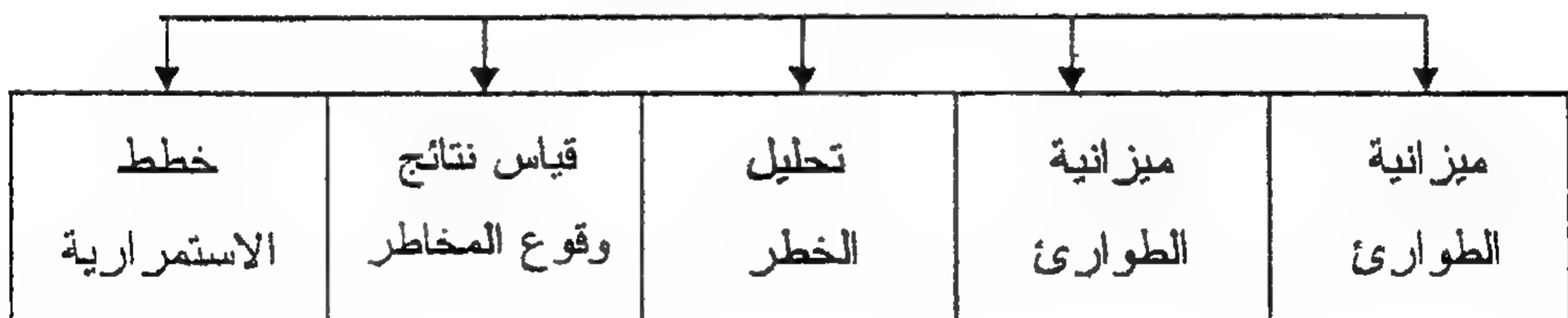
والمدن الجديدة - تطبيق برامج القضاء على الفقر - ربط الأجور بالإنتاجية
- إنشاء مناطق تسويق لكل حي وقرية خارج الكتل السكنية - تحويل
القرى المستهلكة إلى مراكز إنتاج وتشغيل .

ج- خطط الإنقاذ طويلة المدى:

- إعادة توزيع السكان على المحافظات.
- نقل العشوائيات إلى المحافظات الأقل كثافة سكانية.
- ربط التعليم بأسواق العمل .
- التجديد التنظيمي للمؤسسات والوزارات .
- تحصيل رسوم على المتاحف والآثار المصرية بالخارج.
- تحصيل إيرادات عن الممتلكات العقارية المملوكة لوزارة الأوقاف
بالخارج.

ويحتاج ذلك إلى إنشاء مراكز لاستمرارية الدولة فى القطاع
ومؤسسة مع تطبيق خطط مرنة لإدارة المخاطر وتحليل أثار الأعطال ،
ويحقق ذلك الحفاظ على سمعة الدولة وتخفيض الديون وفقدان الثقة فى
الاقتصاد الوطني.

خطة الإنقاذ الوطني



د- تشغيل المصانع المعطلة فى الاقتصاد الوطني :

ومن أهم ملامح الإنتاج القومي (1982-2012) تغيير هيكل الملكية
وتمليك الأجانب، والقضاء على المزايا الثقافية للإنتاج المحلي ، والسماح
لتملك الأجانب للأراضي والعقارات، وغياب الاستثمارات للصناعة ،
وسرطنة الغذاء مما أدى إلى الاقتصاد التحويلي من الصناعة والزراعة

إلى اقتصاد الخدمات (السياحة - دخل قناة السويس - تحويلات العاملين بالخارج وعائد صادرات البترول التي انخفضت مؤخرًا). ومن أهم آليات تنشيط الاقتصاد الوطني الآن ضرورة العمل على إعادة تشغيل المصانع المعطلة عن طريق المراحل الثلاث التالية :

مرحلة التجهيزات :

النظافة وتنظيم المصانع - الأهداف المشتركة - إعادة تشكيل فرق العمل - ترشيد المخزون - سرعة إعادة الهندسة وإخال التعديلات .

النتائج والخلاصة

يجب التحول من مناهج التجربة والخطأ ، والقهر والمركزية السلطوية إلى مناهج المنطق والعلم .- إن فترة إدارة الاقتصاد المصري خلال النصف الثاني من القرن الماضي حتي الآن تمثل اقتصاد التبعية وغياب الرؤية والتنافسية ، في هذه الورقة البحثية إشارات سريعة لأشكال الاقتصاد التحويلي وأنواع الاستراتيجيات البديلة للتحويل .

ويحتاج ذلك لضرورة إعادة اكتشاف الدولة الجديدة لإعادة البناء ، واقتراح قسط للإنقاذ الوطني كشرط للنمو الاقتصادي ، وأخيرا توصلت الورقة الفنية إلى طرح عدد من استراتيجيات استمرارية الدولة والاقتصاد ، وتقوم تلك الاستراتيجيات على فكرة قياس نتائج توقف الاقتصادي عن النمو ECA حتي يمكن الاتفاق على تطبيق استراتيجيات لاستمرارية الاقتصادي ECS .

وتخلص الورقة الفنية إلى ضرورة إنشاء مراكز لاستمرارية الاقتصاد على المستوي الكلي والقطاعي والجزئي في إطار التحول الاستراتيجي المنشود للاقتصاد القومي .

الفصل العاشر

التخطيط الاقليمي للمحافظات

(تجربة عملية)

- اقتصاديات محافظة البحيرة
- مؤشرات التنمية المستدامة في محافظة البحيرة
- أهمية التنمية المستدامة في محافظة البحيرة
- فعاليات التخطيط الاقليمي
- دور التخطيط الاقليمي في بناء التنمية المستدامة
- اتجاه سلسلة برامج التنمية الاقليمية
- الخلاصة
- المراجع

الفصل العاشر

دور التخطيط الاقليمي فى بناء التنمية

المستدامة : حالة محافظة البحيرة

30 عاما من الفساد الاقتصادي والاداري والمالي والسلوكي فى ج.م.ع . أضاعت العديد من الموارد الاقتصادية من خلال سياسات رد الفعل Reactivates والتجربة والخطأ ، والتوسع فى الاقتصاد الورقي وبعيدا عن الاقتصاد الحقيقي ، ومن ملامح هذه الفترة الحرجة ضياع التخطيط الاقتصادي الاستراتيجي ، والمركزية وإلغاء دور وزارة التخطيط القومي وتداخل الأحزاب فى إدارة المحافظات وعدم الاهتمام بالرعاية الاقتصادية والاجتماعية وتتناول هذه الورقة الفنية استعراض أهم مؤشرات التنمية فى محافظة البحيرة ، وأهمية إعادة بناء القيمة المستدامة من خلال التخطيط الاقليمي الذي يحقق نجاح الخطط والبرامج والسياسات داخل المحافظة ، وتخلص الورقة باقتراح سلسلة من حزم السياسات التنموية للقضاء على الفقر والأمية والإمراض والفساد والتضخم والبطالة .

اقتصاديات محافظة البحيرة

المقدمة:

تتمتع محافظة البحيرة في (ج.م.ع.) بتوفر العديد من الموارد الطبيعية والمساحة الهائلة مما يطرح العديد من التساؤلات الاقتصادية مثال:

• ما هي إمكانية التكامل والتنسيق للمحافظة داخليا ومع المحافظات الاخرى؟

• ما هي فرص الاستفادة من تنوع الموارد الطبيعية بالمحافظة ؟
• ما هي كيفية الربط بين الفرص التنموية والتهديدات البيئية بالمحافظة ؟

• ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في كل قطاع وكل مؤسسة اقتصادية داخل المحافظة؟
• ما هي الإدارة المحلية المسؤولة عن تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المحافظة ؟

كيفية تحويل الحكم المحلي إلى لا مركزية الإدارة المحلية بعيدا عن التدخل السياسى والأحزاب لدعم المجتمع المدني ومكافحة الفقر والفساد والبطالة والأمراض والأمية .

وفيما يلي أهم مؤشرات التنمية لمحافظة البحيرة:

أهم مؤشرات محافظة البحيرة

0.91	مساحة المحافظة كنسبة من الجمهورية
0.50	نسبة المساحة المأهولة في المحافظة
6.92	نسبة السكان بالمحافظة للجمهورية
2.10	معدل النمو السكاني السنوي
14.97	نسبة المساحة المزروعة إلى الجمهورية
64.00	نسبة الطرق المرصوفة بالمحافظة
36.00	نسبة الطرق الترابية بالمحافظة
0.30	نسبة سكان الحضر للإجمالي
0.50	نسبة الذكور لإجمالي السكان

وتشير المؤشرات السابقة إلى أهم النتائج التالية:

- 1- انخفاض نسبة المساحة المأهولة بالمحافظة مما يعني إمكانية التنمية والتخطيط الأفقي بدلا من التخطيط الرأسى وبناء السكنية.
- 2- انخفاض نسبة المساحة المزروعة إلى المساحة الكلية للجمهورية مما يشجع على زيادة التنمية الزراعية
- 3- تحتاج المحافظة إلى زيادة الطرق المرصوفة وشبكات النقل واللوجستيات.
- 4- يعني انخفاض نسبة الحضر زيادة سكان القرى والنجوع مما يحتاج إلى تنمية عمرانية جديدة.

1- مؤشرات التنمية في محافظة البحيرة

تعاني المحافظات في ج.م.ع. من العديد من التحديات بسبب :

- مركزية الاقتصاد القومي.
- مركزية الحكم المحلي.

- عدم توزيع الاستثمارات القومية والوافدة على المحافظات بمعايير اقتصادية واجتماعية .
 - غياب نشر ثقافة التنمية المستدامة.
 - عدم الاهتمام بالبنية التحتية.
 - غياب التنمية البشرية والتنمية الإنسانية في المحافظة.
 - غياب التخطيط الاقليمي .
 - غياب الأسواق المتطورة.
 - نقص عدد المصانع ذات الأحجام الكبيرة.
 - غياب الرؤية والرسالة لقيادات المؤسسات بالمحافظة.
- ويتضمن ذلك من المؤشرات النوعية التالية :

بعض مقاييس التنافسية في محافظة البحيرة

	مؤشر التنافسية بالمحافظة
	مؤشر أداء الخدمات اللوجستية
متوسط	مؤشر جاهزية الحكومة الالكترونية
متوسط	مؤشر الجاهزية الالكترونية
منخفض	مؤشر البنية الأساسية للنقل
منخفض	مؤشر المراكز التجارية بالمحافظة
طويلة	مؤشر إجراءات تراخيص المشروعات
متأخر	مؤشر الحرية الاقتصادية محليا
متوسط	مؤشر بيئة أداء الأعمال
منخفضة	مؤشر الاستدامة البيئية
منخفض	مؤشر الشفافية

نقاط الضعف والفساد بالمحافظة :

- الاتجار بالبشر.
- غسيل الأموال
- الفساد الإدارية
- حرية الرأي
- حقوق العمالة
- التفاوت في الدخل
- السكان تحت خط الفقر
- السيطرة الأمنية بالمحافظة

مؤشر التنافسية في مجال التنمية المستدامة

أ. المؤشر العام : الإطار التنظيمي للمحافظة

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الرئيسية
1- قيود على الملكية 2- حقوق الملكية 3- ضمانات الاستثمار	السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية
1- قوة وضوح واستقرار القوانين البيئية 2- قوة وخدمة القوانين 3- الاهتمام بقوانين العمل المحلية.	القوانين المحلية
1- تأثير الإرهاب على قطاع الأعمال 2- الثقة في الخدمات الشرطية 3- تأثير الجرائم والعنف على قطاع الأعمال .	الأمن والسلامة
1- جهود المحافظة للوقاية من الأوبئة 2- توفر الأطباء لكل 1000 من السكان . 3- توفر الخدمات الصحية والثقافية. 4- توفر مياه الشرب النظيفة.	الصحة والنظافة

ب- البنية الأساسية وبيئة الأعمال

البنية الأساسية للمواصلات	1- البنية الأساسية للطرق. 2- البنية الأساسية للسكك الحديدية 3- البنية الأساسية للمواني 4- شبكة النقل بالمحافظة .
البنية الأساسية للسياحة	1- عدد حجرات الفنادق لكل 100 نسمة 2- توفر شركات تأجير السيارات 3- توفر أجهزة الصراف الآلي.

ج- البنية الأساسية وبيئة الأعمال

البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات	1- استخدام الانترنت في مجال الأعمال 2- عدد مستخدمي الانترنت لكل 100 نسمة 3- عدد خطوط التليفون لكل 100 نسمة
التنافسية	1- سعر البترول 2- القوة الشرائية 3- الضرائب 4- التضخم
الموارد البشرية بالمحافظة	1- الالتحاق بالتعليم الابتدائي 2- الالتحاق بالتعليم الثانوي 3- جودة نظام التعليم 4- توفر البحوث والتدريب 5- مدى تدريب العاملين 6- التعليم الجامعي 7- أساليب التوظيف والفصل 8- انتشار أمراض الكبد 9- انتشار أمراض الكلى 10- انتشار السرطان

د- الموارد الطبيعية

الموارد الطبيعية	1- المحميات الوطنية
-	2- مقدار التلوث
	3- عدد المتاحف
	4- المستويات الزراعية

3. أهمية التنمية المستدامة في محافظة البحيرة

Sustainable Development

يقصد بالتنمية المستدامة إطالة أعمار عوامل الإنتاج والموارد الاقتصادية مثال المياه والطاقة والصرف الصحي والزراعة والمعادن مع الحفاظ على القيم والسلوك الوطني من الأجداد والآباء والأبناء والأحفاد. ويعني ذلك توفير ضمانات وبيانات تحقق حقوق الأجيال في الأرض والزراعة والمياه والطاقة مما يعني ضرورة تحقيق اقتصاديات توظيف الموارد النادرة ذات الاستخدامات البديلة بالتحديد :

أ- يجب تطبيق مثالية تشغيل الموارد Optimization

ب- أهمية تحقيق التحسينات المستمرة في الموارد والإنتاج

والاستهلاك Continuous Improvement

ج- العدالة والمساواة والاستقرار في منظومة التنمية بالمحافظة

د- قياس الفقر : يعرف البنك الدولي الفقر على أنه عدم قدرة

المواطنين على تحقيق الدخل اللازمة لتوفير الحد الأدنى من

المعيشة :

1- مؤشر الفقر البشري.

2- مؤشر التنمية البشرية

3- طريقة طاقة الغذاء .

هـ- خصائص التخلف الاقليمي

وقد يرجع التخلف الاقليمي لواحد أو أكثر من الاتي :

- سيطرة قطاع الزراعة على التنمية بالمحافظة.
- انخفاض معدل تراكم رأس المال الاقليمي.
- معدل مرتفع لزيادة الطاقة .
- البطالة المتزايدة .
- التعليم دون تنمية المهارات .
- توزيع الدخل والتغلب على الفروق في الأجر والدخل .
- النمو والتوزيع غير المتوازن.
- الفقر المدقع _ (تحت خط الفقر - الفقراء محدودي الدخل)
- التغذية والصحة المنخفضة .
- الفقر والمجاعات الموسمية
- إنتاج الغذاء غير الصحي .

مؤشر الاستدامة البيئية لمحافظة البحيرة :

- 1- قوانين المحافظة على البيئة الطبيعية الماء والهواء والأرض .
- 2- إجراءات تخفيف التلوث البيئي والحد من الانبعاثات الضارة
- 3- مستوى الصحة والتعليم حالياً ومستقبلاً
- 4- القدرة الاجتماعية والتكنولوجية والمؤسسية
- 5- التنسيق لحماية البيئة والحفاظ عليها

أي تحتاج التنمية المستدامة إلى تشريعات فعالة للقضاء على السلبيات والتهديدات ونقاط الضعف وتفعيل الايجابيات ونقاط القوة وتحقيق الفرص كما يجب نشر ثقافة الأمن والأمان والتعاون والنظافة والتكامل والتنسيق مع :

أ- تحويل نقاط الضعف المؤسسي إلى نقاط قوة.

ب- تحويل التهديدات البيئية إلى فكر للتنمية المستدامة

ج- دعم الديمقراطية التنظيمية والحرية والعدالة والمساواة

4. التخطيط الاقليمي لمحافظة البحيرة

يشمل التخطيط الاقليمي سلسلة من خرائط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمحافظة ما ولفترة ما قائمة قد يكون 5 سنوات أو 10 سنوات أو أطول من ذلك.

ويضم التخطيط الاقليمي معدلات سريعة للنمو لتحقيق الرفاهية الاقتصادية لمواطني الإقليم وتعتبر تجربة التخطيط الاقليمي لمحافظة أسوان (1963-1967) أول تجربة محلية في التخطيط الاقليمي حيث الهدف الرئيسي للخطة قياس انعكاسات مشروع السد العالي على القطاعات الاقتصادية المختلفة في الإقليم .

وتم قياس أثار إتمام السد العالي على:

- 1- قطاع الصناعة .
- 2- قطاع الزراعة والري.
- 3- قطاع الكهرباء
- 4- قطاع التعدين
- 5- قطاع السكان والتعليم والتدريب وأسواق العمل .
- 6- قطاع البنية التحتية والبيئية : المياه والصرف الصحي والتلوث البيئي.
- 7- قطاع السياحة والفندقية والنقل والمواصلات

وتم إعداد الخطة الخماسية لمحافظة أسوان باستخ0دام الأدوات التخطيطية التالية :

أ- الحسابات الإقليمية Regional Accounts

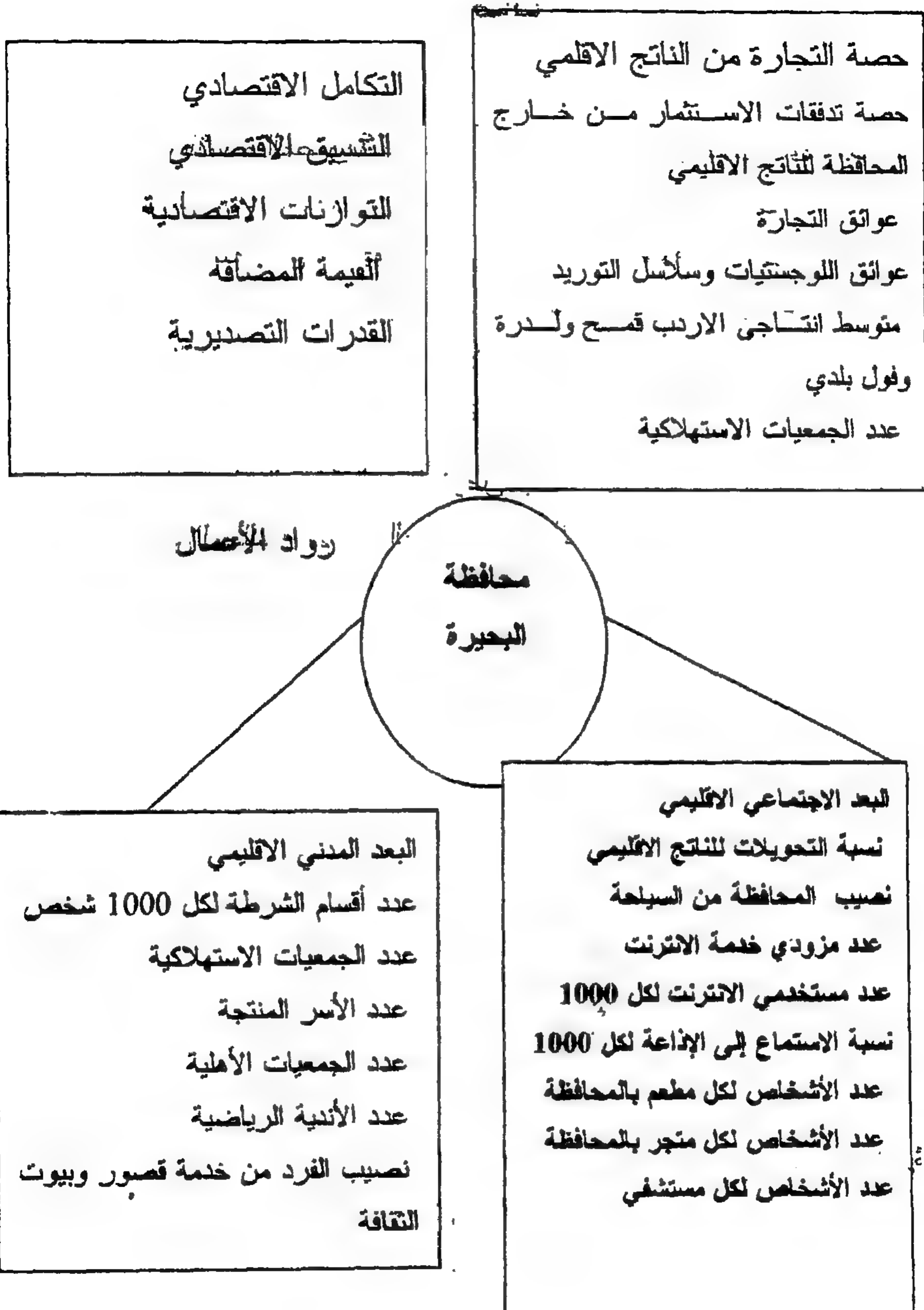
ب- جداول المدخلات والمخرجات داخل المحافظة ، وبين المحافظات وبقية المحافظات Regional inputs tables مصفوفة مقترحة لقياس العلاقات المتداخلة .

من قطاع / إلى قطاع	المياه	الزراعة	الصناعة	التعليم	أسواق العمل	السياحة والفندقة	النقل والمواصلات
المياه	1-1						
الزراعة	--	2-2					
الصناعة			3-3				
التعليم				4-4			
أسواق العمل					5-5		
السياحة والفندقة						6-6	
النقل والمواصلات							7-7

نموذج الاقتصاد الاقليمي



A. البعد الاقتصادي الاقليمي



5- دور التخطيط الاقليمي في بناء التنمية المستدامة

لا تتحقق أهداف التنمية المستدامة إلا من خلال خطة إقليمية لكل محافظة قد تكون لعدد من السنوات القادمة 2020 أو 2050 = أن التنمية بدون تخطيط تتحول إلى صراعات وضياح للموارد

مصفوفة تفاعل التخطيط الاقليمي

التنمية المستدامة بين تخطيط إقليمي +، -	+، + التخطيط الاقليمي للتنمية المستدامة
-، - التخلف الاقتصادي والاجتماعي	التخطيط الاقليمي بتون تنمية مستدامة - +،

التنمية المستدامة +

التخطيط الاقليمي

ويحقق ذلك تحديد العلاقات المتداخلة بين القطاعات الاقتصادية بالمحافظة كما اشرنا وتحديد الاولويات والخطط الفرعية والمؤسسات والأفراد ، ويعمل ذلك على توفير التدفقات السلعية والمالية والمعلوماتية والخدمية من قيمة المحافظة ، ي الفرد مما يدعم اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر .

ويشارك ذلك في تحسين معدلات أداء الأعمال كما يلي :

مؤشرات تنمية الأعمال بالمحافظة:

- 1- الدخل الضريبي للمحافظة .
- 2- كفاءة السلطة القضائية ، والقدرة على تنفيذ العقود .
- 3- الأعباء التنظيمية للعمل ، مثال الصحة والتأمينات والقوانين البيئي .

- 4- سوق العمل وتنظيم العمالة والتعويضات.
- 5- أنشطة أسواق السوداء" الفساد ، تهريب ، القرصنة ، انتهاك حقوق الملكية .
- 6- مؤشر تأسيس الشركات .
- 7- مؤشر قانون العمل .
- 8- مؤشر تسجيل العقارات.
- 9- مؤشر الحصول على التمويل والائتمان.
- 10- مؤشر حماية المستثمرين .
- 11- مؤشر تن كفيذ الأحكام التجارية .
- 12- مؤشر استخراج التراخيص.
- 13- مؤشر دفع الضرائب .
- 14- مؤشر حركة التجارة بين المحافظة وبقية المحافظات .
- 15- مؤشر تصفية المشروعات.

مخاطر قطاع الأعمال في محافظة البحيرة

مخاطر المحافظة:

- المخاطر الإدارية بالمحافظة
- الأداء الاقتصادي
- مؤشرات الديون
- الدين الأصلي
- إمكانية التمويل المصرفي

مخاطر إدارة الأعمال:

- الإرهاب والبلطجة .
- الفساد

- الجريمة
- الاقتصاد الخفي
- جاذبية الأسواق
- مبيعات التجزئة لكل فرد
- سكان الحضر
- كفاءة أداء الأعمال
- جودة البنية الأساسية
- تأثير الحوكمة المحلية
- المسؤولية الاجتماعية
- مساعدة النساء
- عدم ترك الأطفال دون إتمام التعليم الاساسى
- خفض معدلات الوفيات الرضع .

جدول يوضح % الاقتصاد الخفي لعدد من الدول عام 2009

م	الدولة	% الاقتصاد الخفي
-1	مصر (غالبية المحافظات)	71
-2	بوليفيا	68
-3	زيمبابوي	36
-4	بيرو	61
-5	تايلاند	45
-6	المكسيك	33
-7	الأرجنتين	26
-8	السويد	18
-9	استراليا	13
-10	انجلترا	12
-11	اليابان	11
-12	سويسرا	9
-13	أمريكا	8

يعرف الاقتصاد الخفي على أنه :

الاقتصاد الذي يشمل معاملات اقتصادية غير شرعية وغير مسجلة ويؤدي الاقتصاد الخفي إلى تخريب الاقتصاد والمعاملات التي تتم دون رصد أو مساءلة وهي تشمل أيضا المعاملات الإجرامية التي تؤدي إلى تضخم اقتصاد وفساد إداري ومالي.

برنامج مكافحة الفقر

وتحتاج محافظة البحيرة إلى قوانين للحد الأدنى للأجور والإعفاءات الضريبية وتطبيق حزم من حوافز العمل وتحديد الأسعار ومعالجة عجز الموازنة، ودعم الزراعة وتحقيق الاقتصاد الأخضر وتحقيق الإنتاجية وزيادة نصيب المواطن من الموارد الطبيعية .

الخلاصة:

من الضروري تحويل الحكم المحلي للمحافظات إلى إدارة إقليمية ولا مركزية في الإنجاز مع المسؤولية والمساءلة والمراجعة والحوكمة ، كما يجب ربط التنمية المستدامة بالتخطيط الاقليمي حتي يجني المواطنون بالمحافظة ثمار التنمية ، وتشير جميع المؤشرات الخاصة بمحافظة البحيرة وكذلك مؤشرات التنمية البشرية والتنمية الإنسانية إلى تدهور الأداء الاقتصادي ، والاجتماعي ، ومعانات المواطنين من نقص السكن وانخفاض الدخل الفردي الحقيقي وانخفاض معدل استغلال الموارد الطبيعية وتدهور اللوجستيات والنقل بالوسائل المتعددة.

إن التنمية المستدامة بالمحافظة مع التخطيط الاقليمي تحققان اطرا جديدة للإنماء الإنساني والحضارة والثقافة الأمنية والاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الحادي عشر
خطط الإنقاذ الوطني

الفصل الحادي عشر

اقتراح خطط للإنقاذ الوطني

مصر في مرحلة التحول

اتجه العالم الغربي (أمريكا وأوروبا بعد كارثة 11 سبتمبر 2001 إلى إنشاء وحدات لإدارة استمرارية الدولة والأعمال ، وتوفير خطط للإنقاذ السريع واتجهت الدول الاخرى بعدها إلى إنشاء معاهد متخصصة وتحديد معايير ومواصفات دولية لضمان الإنقاذ الوطني وضمانات للاستمرارية مثلا ذلك الموافقة البريطانية Bsi 25999 وأصبح من الضروري - علميا - أن يتم تدريب الكوادر على وظيفة مدير استمرارية الأعمال BCM يتخصص في تحليل أثار توقف الأعمال Business impact (BIA) Analysis وطرح خطة إنقاذ Business Continuity Plan & وأهمية قياس المخاطر وتحليلها وتوفير وسائل تخفيضها وإدارة الفشل وتطبيق أسلوب Disaster Contingency & Recovery plans .

لذلك حاولنا في هذه الورقة الفنية طرح أهمية خطط الإنقاذ في مصر، وبرامج السيطرة على الفوضى ، وتوصيف خطط الإنقاذ قصيرة المدى، ومتوسطة المدى، وطويلة المدى ، وأخيرا توصلت الورقة إلى طرح الإطار العام المقترح للإنقاذ الوطني واقتراح برامج لمراجعة التهديدات ومراقبة المخاطر وخاصة أن هناك أزمة فكر أحادي بعيدا عن الفكر المنظومي المتكامل .

أولا : أهمية خطط الإنقاذ الوطني

للقضاء على شجرة الفساد

1. غياب الدولة وضياع الهوية والرصيد الضائع للثقافة والحضارة :

- الأمية 40 مليون.
- الفقراء 30 مليون.
- المرضى 20 مليون.
- البطالة 10 مليون.
- نوي الاحتياجات الخاصة 5 مليون.
- العمالة الأجنبية 5 مليون.
- التضخم الحالي 15%
- ارتفاع عجز الموازنة العامة والميزان التجاري

2. أسباب الضياع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي:

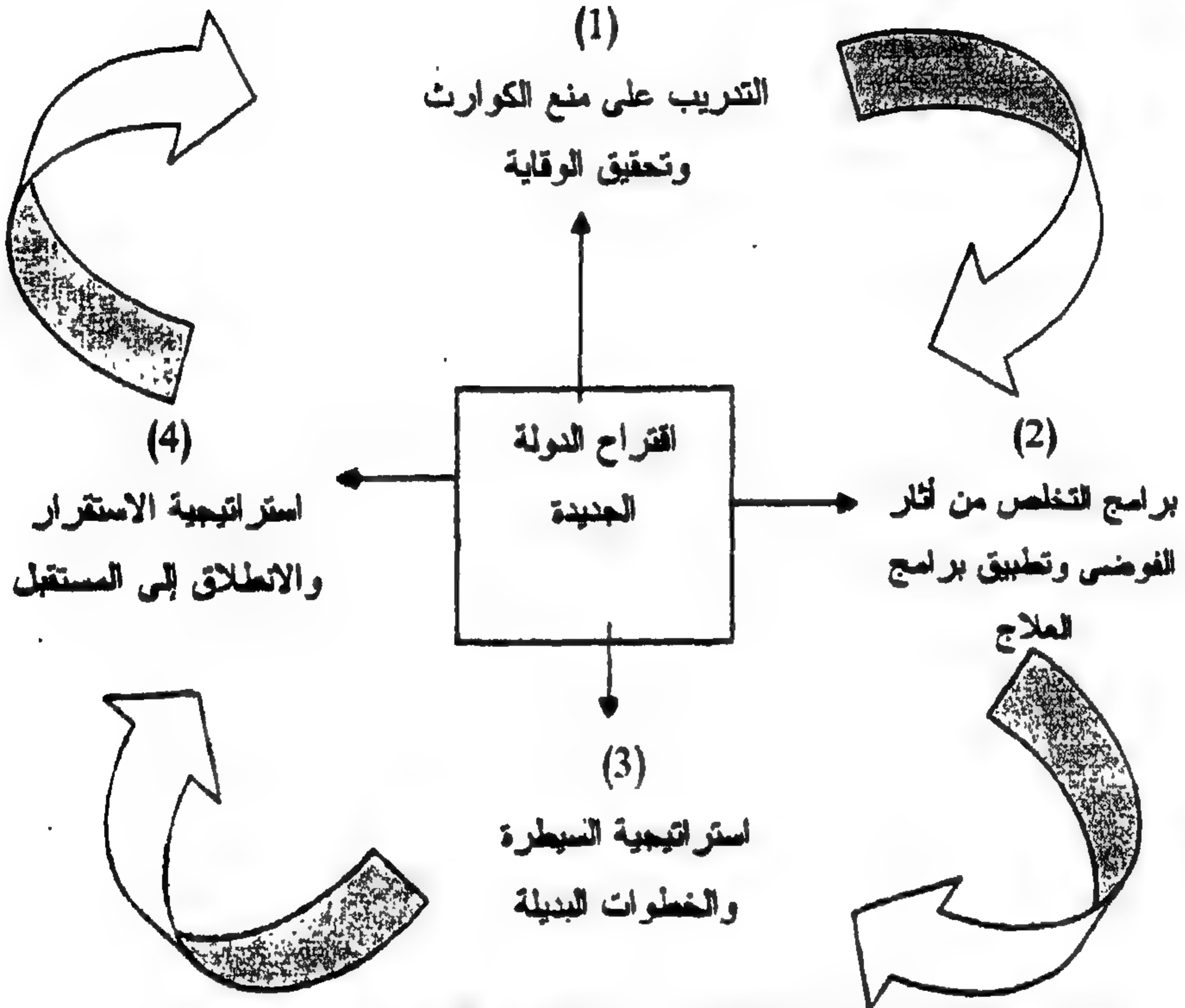
- خصخصة الشركات . الإعلام الهابط .
- سرطنة الزراعة والغذاء .
- بيع العقارات للأجانب .
- تدهور الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية .
- تحويل مكاسب حرب أكتوبر 1973 إلى سلاسل من الفساد المبرمج.
- غياب الأمن الاجتماعي والمجتمعي .
- ضياع أموال التأمينات.

3. غياب استراتيجية لاستمرارية الدولة:

- مناهج ردود الأفعال
- غياب مبدأ الأولويات - وفتح جميع الملفات بالتوازي .

- تباطؤ القضاء والمحاكم .
- نشر الفوضى.

ثانيا : اقتراح برامج للسيطرة على الفوضى المصرية



ويتطلب ذلك ضرورة التخلص من العنف والفوضى عن طريق :

- 1- اقتراح استراتيجية لمواجهة الطوارئ لكل وزارة ومنظمة .
- 2- مناقشة الاحتمالات والإجراءات اللازمة (ماذا لو ؟)
- 3- وضع خطة للتخلص من الكوارث .
- 4- إعداد برامج لمنع تكرار الفوضى والكوارث.
- 5- تقدير المخاطر المتوقعة وأثارها .
- 6- منع العنف والاختناقات وتداول الأسلحة دون تراخيص .

ثالثا: خطة الإنقاذ قصيرة المدى :

- 1- ترشيد الإعلام المصري (بالوسائل المتعددة) وتحديد توجه وطني واحد ، ومخاربة الإشاعات.
- 2- ترشيد المنظومة السياسية لخدمة دعم مصر المستقبل .
- 3- تمشيط الشارع المصري وترحيل الأجانب ممن ليس لهم أهمية تواجد اقتصادي .
- 4- إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية .
- 5- إيقاف منح الجنسية للأجانب – ويكفي ارتفاع معدل زيادة السكان .
- 6- تهذيب الفن الهابط- وربط الفنون بتشجيع الإنتاج والبناء .
- 7- إيقاف تملك غير المصريين للأراضي والعقارات.
- 8- التحول إلى الشرطة المجتمعية والأمن المشترك وأولوية الأمن الاجتماعي .
- 9- تأمين التدفق المروري وانسياب السيارات وفق منظومة جديدة للقرى والمدن.
- 10- نظافة الشوارع والطرق السريعة ونشر إشارات جديدة لضبط السلوك.
- 11- تنشيط السياحة الداخلية لتحقيق نسبة أشغال اقتصادية.

خطة الإنقاذ متوسطة المدى

- 1- إعادة هيكلة الأمن والشرطة .
- 2- تطبيق آليات التخطيط الإقليمي لكل محافظة (وتحديد الحسابات الإقليمية وجداول المدخلات والمخرجات للمحافظة.
- 3- تشجيع تهجير الشباب من القاهرة الكبرى والمحافظات كثيفة السكان إلى المحافظات منخفضة السكان مثال محافظة الوادي الجديد ومحافظة سيناء ومحافظات جنوب مصر - مع تقديم حوافز الحراك الاجتماعي.
- 4- تطبيق برامج إيقاف الفقر، تشجيع الزكاة.
- 5- رطب هياكل الأجور والحوافز بالإنتاجية والأجر بالساعة حتي نتجنب التضخم.
- 6- تشجيع الصناعات البيئية والحرفية، مع منح تراخيص التخصص لمزاولة المهن.
- 7- إنشاء مناطق تسوق لكل حي وكل قرية خارج التكتلات السكنية .
- 8- تحويل القرى المستهلكة إلى قرى منتجة ، وتشجيع الأسر المنتجة والأعمال المنزلية.
- 9- ربط مراكز الإنتاج بنقاط التسويق والأسواق .
- 10- إحلال المنتجات المحلية محل الواردات .

خطة الإنقاذ طويلة المدى

- 1- نقل العشوائيات إلى المحافظات النائية مع ضمان توفير سكان للشباب،
- 2- توزيع السكان على المحافظات وفق التخطيط الاقليمي المقترح مع ربط نقاط الإنتاج بالأسواق المحلية والتصديرية.
- 3- ربط التعليم بحاجات أسواق العمل والتخصص وتقييم العمل .
- 4- التركيز على الإنتاج كبير الحجم مع التتميط والتبسيط والعلاقات التجارية وفتح الأسواق الأفريقية - الثورة الصناعية الجديدة.
- 5- إنشاء تحالفات استراتيجية مع مصادر المواد الخام الأفريقية والعربية والأوربية .
- 6- إنشاء شركات مشتركة مع دول جنوب أوروبا التي تقدم التكنولوجيا ورأس المال للجانب المصري الذي يقدم العمالة وحقق الانتفاع بالأرض مع تقاسم الإنتاج .
- 7- التجديد التنظيمي والاداري للوزارات والشركات مع قيادة التغيير .
- 8- تحقيق إيرادات من الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية.
- 9- تحصيل حصة من إيرادات متاحف في دول العالم نظرا لان النسبة الغالية من الآثار مصرية المصدر.
- 10- تحصيل إيرادات عن الممتلكات العقارية المملوكة للأوقاف المصرية.

مواقع وحدات الاستمرارية للدولة والأعمال

المجلس العسكري	مجلس الشعب
المجلس الاستشاري	مجلس الشوري
	رئاسة الجمهورية

وحدة BCS في الدفاع	وحدات استمرارية الأعمال وإدارة
في الأمن	المخاطر بالوزارات والشركات
في الغذاء	وزارة المالية
في الدواء	وزارة التموين
• في البنك المركزي	وزارة البحث العلمي
• في المطارات	وزارة العمل
• في النقابات	وزارة الصناعة والتجارة
• في الجهاز المركزي	وزارة العدل
للحسابات	وزارة التعليم العالي
• في الجهاز المركزي للتعبئة	وزارة الزراعة
العامة والإحصاء	وزارة البترول
• في الجهاز المركزي للتنظيم	وزارة السياحة
	وزارة الإسكان
	الشركات: (العامة 0 الخاصة- الأجنبية= التعاونية

رابعاً : الإطار العام المقترح للإنقاذ الوطني

- 1- إنشاء مراكز لاستمرارية الدولة والمؤسسات
- 2- وضع خطط مرنة لإدارة المخاطر وتحليل أثار الأعطال وقياس الوقت المقترح للإنقاذ والاستشفاء
- 3- تشكيل فرق الإنقاذ تضم جميع التخصصات ذات العلاقة.
- 4- تقدير التكاليف الناتجة عن الخسائر وتكاليف الأمن والفاقد والضياح
- 5- تحليل توقف الأعمال وفق المواصفات المعيارية الدولية Business impact analysis
- 6- تحديد نتائج الفشل في استمرارية الدولة والاقتصاد
 - ضياع السمعة والشهرة
 - ارتفاع الديون
 - نقص أرصدة العملاء الأجنبية.
 - توقف الإنتاج وارتفاع البطالة وعدم دفع الأجور،
 - فقدان الثقة في الاقتصاد الوطني.
 - تدهور العملة المحلية، والعمالة الوطنية ، والإنتاج القومي.
- 7- الالتزام بالتعاقدات والعقود الدولية:
 - الإدارة الفعالة لمتابعة المخاطر.
 - تنفيذ خطة الإنقاذ.
 - ضمان فعاليات التكلفة
 - تجنب الخسائر الاقتصادية والمالية والمعنوية
 - إدارة المخاطر لزيادة القيمة.

9- تطبيق برامج لمراجعة التهديدات ومراقبة المخاطر

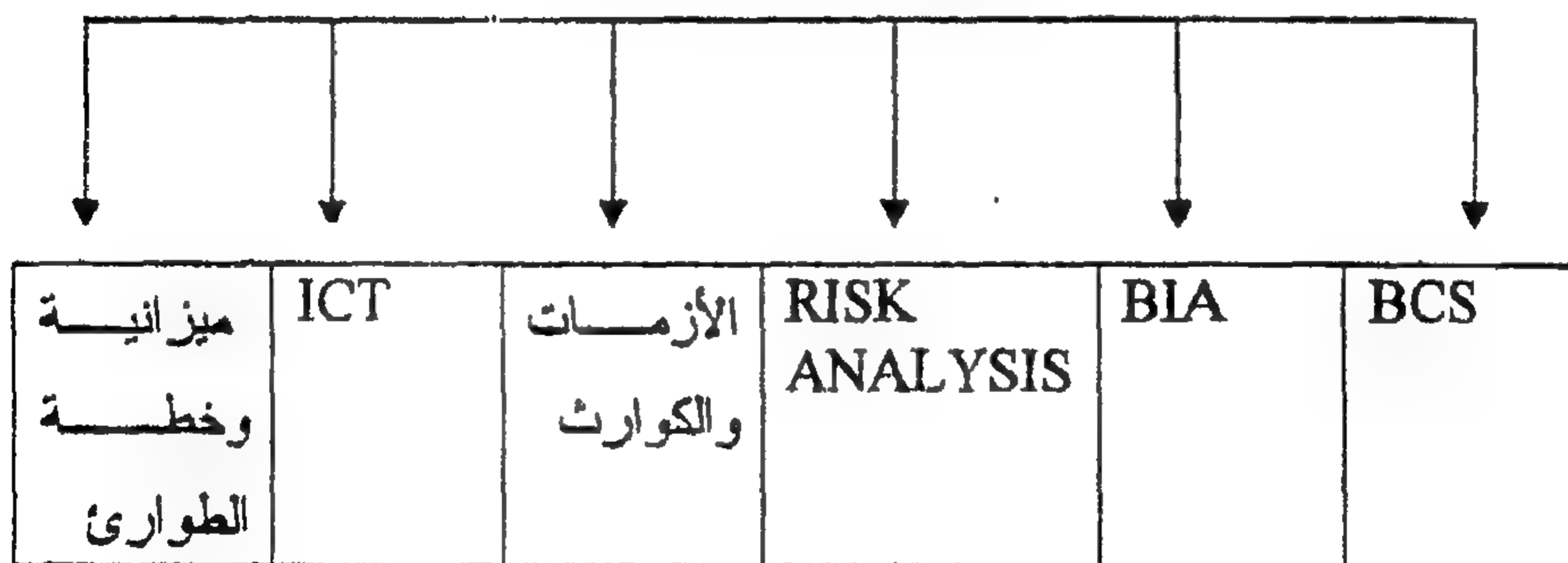
التهديدات	المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> • التخفيض • الاستعداد • رد الفعل • الإنقاذ • الاستشفاء 	<ul style="list-style-type: none"> • تحويل المخاطر • السماح لبعض المخاطر • معالجة المخاطر • إنهاء المخاطر • التأمين ضد المخاطر

8- تخصيص موازنة تخطيطية وموازنات طوارئ لمنع الكوارث والأعطال وتحقيق الاستمرارية

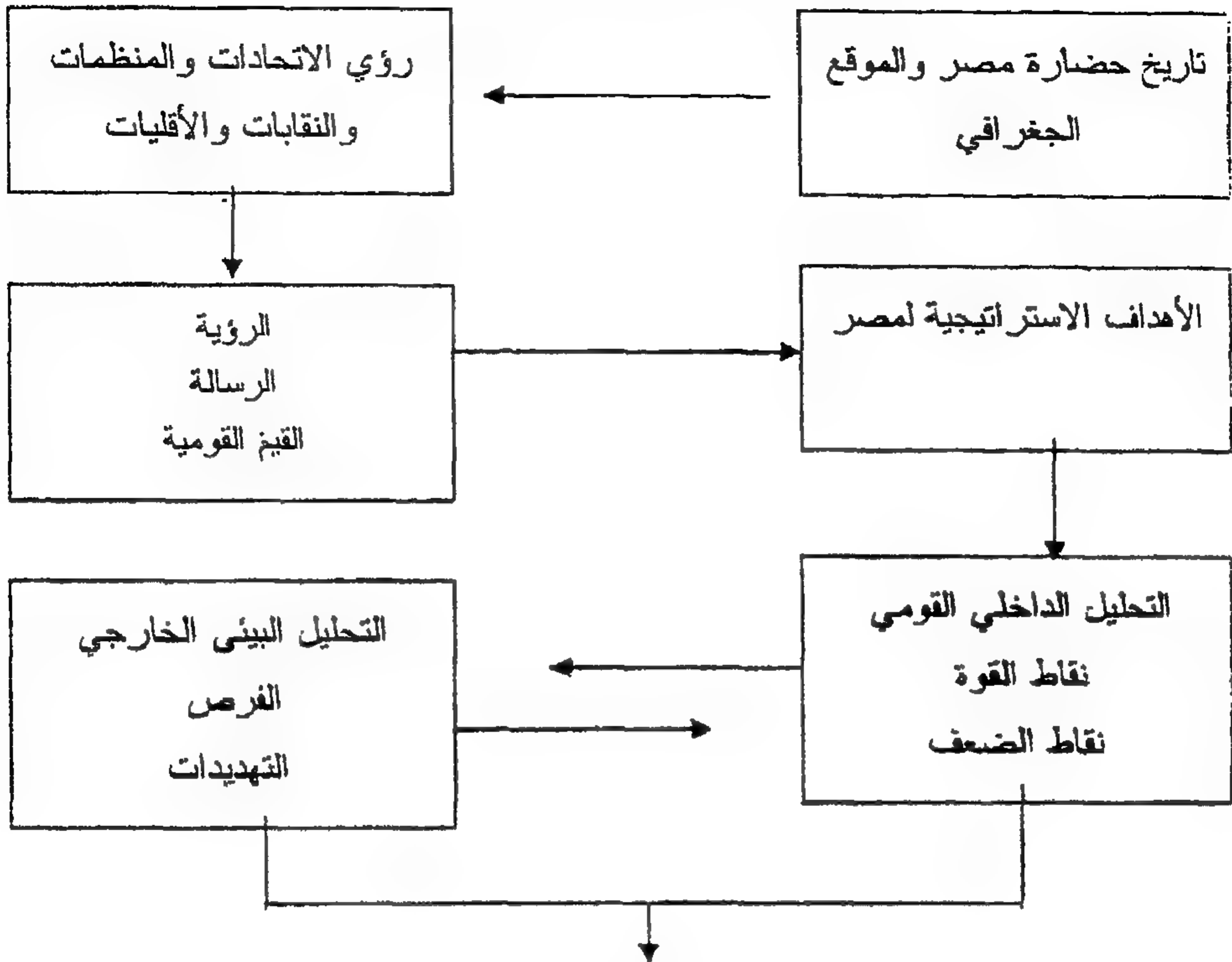
9- اقتراح أولويات للأمن والاقتصاد والسلام الاجتماعي لتحقيق الكرامة والعدالة والمساواة والأمن .

وفيما يلي خريطة أولويات خطط الإنقاذ الوطني

خطة الإنقاذ الوطني



خريطة تدفق تطبيق خطة الإنقاذ الوطني



طرح سلاسل الخطط الاستراتيجية

طويلة الأجل	متوسطة الأجل	قصيرة الأجل
الاقتصاد القومي	تشجيع الهجرة لسيئات	الأمن الاجتماعي
التمية الصناعية	والوادي الجديد ٤-٦	والمجتمعي
التمية الزراعية	الاستثمار المشترك	تحديث الإعلام
إعادة توزيع السكان	مُجْتَبِ تملك الأجانب	تطوير الأسواق ومقايض
ربط التعليم بأسواق العمل	للعقارات والاراضي	التشويق
إحلال العمالة الوطنية		علاج البطالة
محل العمالة الأجنبية		نظافة البيئة
إحلال الإنتاج الوطني		بناء القيم
محل الواردات.		تحقيق العدالة والمساواة

خطة التحول الاستراتيجي

من	إلى	
الأرض رأس مال العمل التنظيم والإدارة التكنولوجيا	المضاربات والأجانب تكوين رأس المال انخفاض قيمة العمل أجنبية وسلطوية الاستيراد	ليست للأجانب ارتفاع معدلات تكوين رأس المال تنمية المهارات والإنتاجية والأجور التمية التنظيمية والقيادة الديمقراطية التصدير والتطبيقات
الناتج المحلي الإجمالي		
قناة السويس البتروول والغاز السياحة تحويلات العاملين للخارج الصناعة الزراعة الصادرات (التجارة)	مصدر وحيد للدخل الطاقة الحالية المتوقفة الدول العربية بدون استراتيجية غير العضوية محدودة	تنويع اللوجسيات ومصادر الدخل التسعير الدولي والتفاوض الدوري المتعددة النشاط والمستويات والملحية تنشيط التحويلات من الدول الغربية خطة استراتيجية لتوطين الصناعات العضوي تنشيط استراتيجية دخول الأسواق الدولية
الإنتاج الاستهلاك الاستثمار الادخار التصدير والاستيراد الأسواق	منخفض بدون جودة عشوائي موجود معدلات منخفضة العجز في الميزان التجاري عشوائية	الإنتاج الكبير الحجم بالجودة الشاملة الترشيد- تحول الطلب للسلع الوطنية تنوعي محفظة الاستثمار المباشر وغير المباشر تشجيع الادخار العائلي والحكومي والخاص تنشيط الصادرات إعادة بناء الأسواق
للبطالة التضخم الدعم الفقر الحكومة	مرتفعة مرتفع السلعي والنقدي مرتفع السلطوية	تخفيض معدلات البطالة - التوظيف تخفيض معدلات التضخم رفع معدلات الأجور بالساعة والإنتاج الصناعات الصغيرة والمتوسطة المرنة الديمقراطية المنتجة

الخلاصات

تحولت الثورة المصرية للشباب 25 يناير 2011 إلى فوضى عارمة ،
تداخلت فيها الملفات العديدة في نفس الوقت وتشابكت فيها التيارات السياسية
بعد خروج بعضها من السجون، وتراجعت فيها منظومة الأمن، وتعديلت
فيها الأدوار بين سجون طره والمجلس العسكري والمجلس الاستشاري
وتعديل الوزارة ، واتساع مجالات الإعلام بالفضائيات والصحف العديدة
التي أوجت ثورة وفوضى غير محددة المعالم .

توصلت هذه الورقة إلى تشخيص لبعض الأزمات والكوارث واقتراح
خطط طوارئ لمعالجة الإنقاذ المطلوب قبل الانهيار الاقتصادي والاجتماعي
والسياسي.

الفصل الثاني عشر
تشغيل المصانع المعطلة

الفصل الثاني عشر

تشغيل المصانع المعطلة

عوامل نجاح تشغيل المصانع المعطلة في مصر

25 مفتاح لثورة الإنتاج بعد ثورة 25 يناير 2011

تحتاج المصانع ومراكز الإنتاج في مصر بعد ثورة 25 يناير 2011 إلى إعادة البناء والتحديث مع إعادة هندسة العمليات BPR وإعادة هيكلة الإدارة والشركات (السلعي - والخدمي) Restructuring بعد تحقيق ثورة الإنتاج والتشغيل Production revolution .

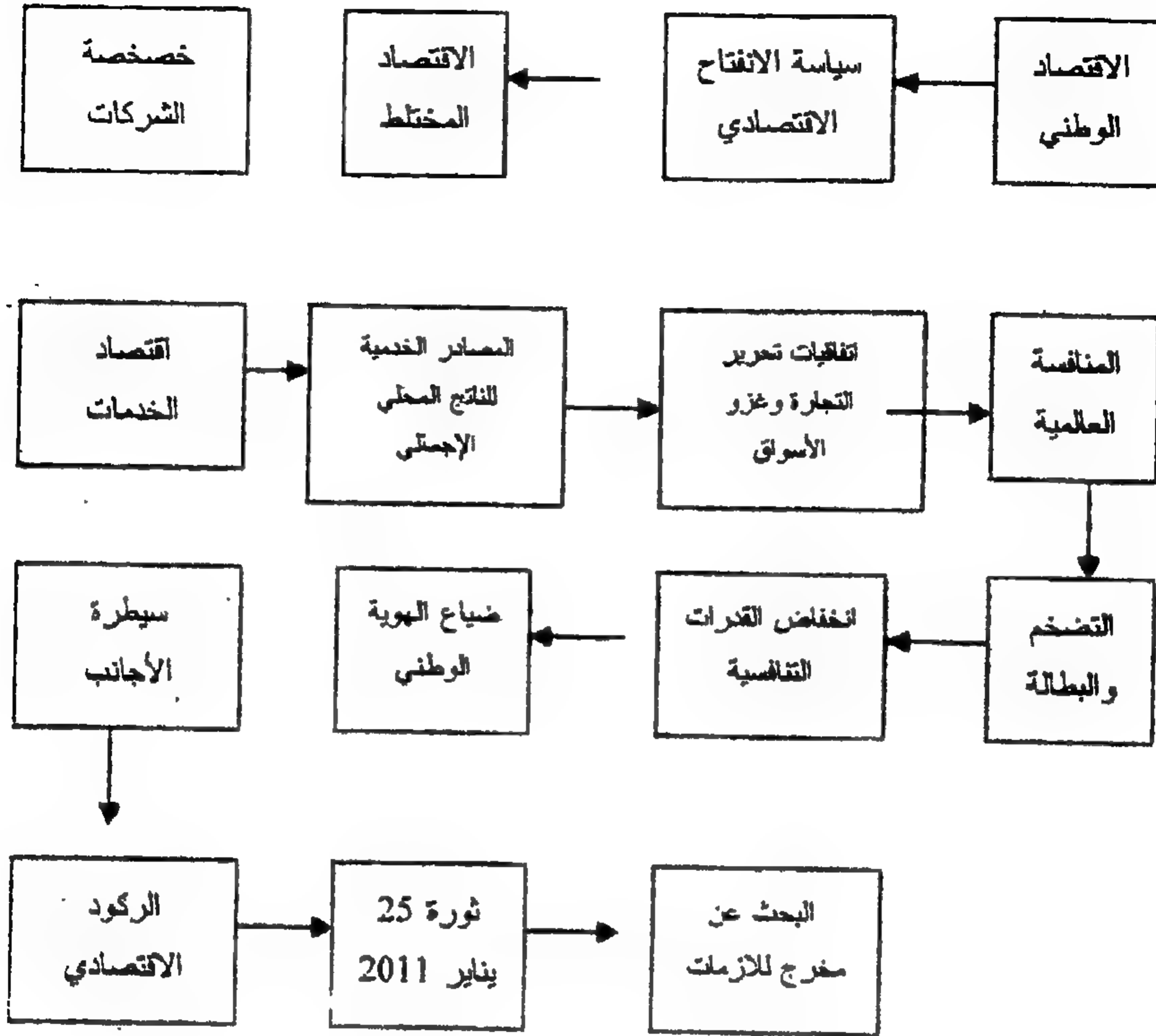
لقد أدت الخصخصة الخاطئة والاستثمارات الأجنبية الغير مخططة إلى ضياع هوية الصناعة الوطنية ، ضياع الإنتاجية، وتدهور الجودة ، وارتفاع التكاليف ، وانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي ، وجلب العمالة الأجنبية وارتفاع معدلات البطالة، ومن ثم إغراق الأسواق الوطنية بالعديد من السلع والخدمات الأجنبية.

وتتناول ورقة العمل المقترحة استعراض 25 مفتاح لترجمة الأهداف والسياسات الجديدة إلى برامج وجدول ومشاريع ، لإعادة تشغيل المصانع المعطلة من تحقيق المصالح المشتركة للحكومة والمستثمر والإدارة والعامل والمستهلك والمجتمع .

أولا : أهم ملامح الإنتاج القومي (1981.2011)

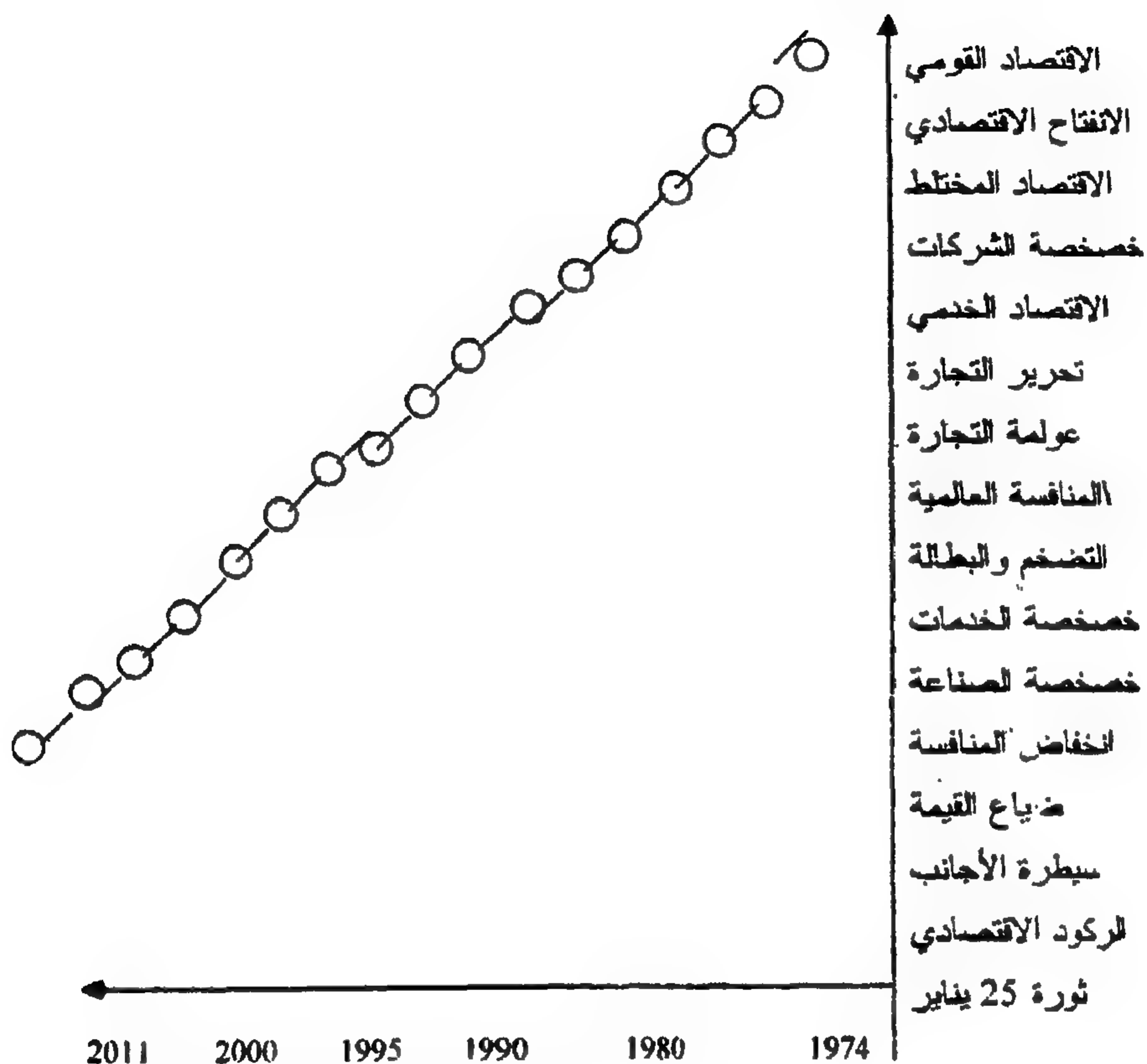
- 1- تغيير هيكل الملكية ف قطاعات الإنتاج - تملكي الأجانب .
- 2- القضاء على المزايا التنافسية للإنتاج القومي .
- 3- إحلال العمالة الأجنبية محل العمالة الوطنية.
- 4- السماح لتملك الأجانب للأرض والعقارات.
- 5- غياب الاستثمارات والقروض الصناعية .
- 6- سرطنة الغذاء وإحلال تجارة القمح محل زراعة القمح .
- 7- التحول الاستراتيجي من اقتصاد حقيقي للإنتاج إلى اقتصاد الخدمات Service economy (مصادر هشة للناتج المحلي الإجمالي) السياحة -البترول - تحويلات العاملين بالخارج)
- 8- سيطرة الشركات الأجنبية على القطاعات الاقتصادية في الدول.
- 9- التركيز على المعونات الأجنبية .
- 10- تزايد التلوث البيئي في المياه وقي الجو والثقافة والسمع وضباب منظومة الانتماء والقيم والمنافسة.
- (غياب ثورة صناعية - التركيز على الخدمات - الخصخصة)
- غياب نهضة إدارية - سيطرة الأجانب - هجرة الكفاءات - المتاجرة بالاراضى - إغراق الأسواق بالسلع والخدمات الأجنبية - البطالة - التلوث البيئي- التضخم .

أ- خارطة التحول الاقتصادي المصري



بد منحني التدهور الاقتصادي الوطني

مقياس التحول الاقتصادي



شكل يوضح منحني التدهور الاقتصادي الوطني

ج= المؤشرات القياسية للإنتاج الوطني :

↑	$\frac{\text{الإنتاج الاجنبي}}{\text{الإنتاج الاجنبي} + \text{الوطني}}$	= مؤشر الانكشاف الإنتاجي
↑	$\frac{\text{نسبة العمالة الأجنبية}}{\text{إجمالي القوة العاملة}}$	= مؤشر الانكشاف البشري
↑	$\frac{\text{إجمالي المبيعات الأجنبية}}{\text{قيمة إجمالي المبيعات}}$	= مؤشر حماية المستهلك
↑	$\frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$	= مؤشر كفاءة المدخلات
↓	$\frac{\text{قيمة العمليات بالآت وطنية}}{\text{قيمة العمليات الكلية}}$	= مؤشر التشغيل الوطني
↓	$\frac{\text{الإنتاجية الوطني}}{\text{إجمالي الإنتاجية الكلية}}$	= مؤشر الإنتاجية الوطنية
↓	$\frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$	= مؤشر الآلات الوطنية

$$\text{مؤشر الانكشاف الاقتصادي} = \frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$$

$$\text{مؤشر الاستثمارات الصناعية الوطنية} = \frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$$

$$\text{مؤشر الفعالية الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$$

ثانياً:

2. أهداف إعادة تشغيل المصانع المعطلة في مصر:

- الحصول على ثقة المجتمع وتنمية الأنشطة المتكاملة .
- تأمين العمالة والاستقرار الوظيفي.
- بناء الصحة التنظيمية للمصانع والمديرين.
- تطبيق مفهوم جديد لنمو العاملين.
- تحسين الجودة والتكلفة والتسويق (ومواعيد التوريد)
- تجنب الأخطار والفاقد والانحرافات.
- تحقيق الإنتاج المرن Lean production

3. مخاطر عدم تشغيل المصانع المعطلة

- الإفلاس .
- فقدان العديد من العاملين لوظائفهم.
- الحاجة إلى نظام جديد للوقاية من الأخطار .
- تزايد التهديدات البشرية.
- تزايد الخطر الموضوعي (الفرق بين الخسائر الفعلية والخسائر المتوقعة).
- عدم التأكد من النتائج عن الحالة العاملة للمجتمع أي الخطر غير الموضوعي .
- التضخم السريع - البطالة الدورية - الاعتصامات
- تزايد الأخطار الشخصية وأخطار المسؤولية وأخطار الممتلكات
- الحاجة إلى زيادة حجم الاعتمادات للطوارئ وخسائر الخدمات الحكومية .

ثالثا : اقتراح 25 مفتاح لثورة الإنتاج :

مرحلة التجهيزات (A) (الشهر الأول)

- 1- نظافة وتنظيم المصانع .
- 2- الاتفاق المشترك للأهداف .
- 3- تشكيل فريق العمل .
- 4- تخفيض وترشيد المخازن .
- 5- سرعة إجراءات إعادة الهندسة والتعديلات .

مرحلة الانطلاق (B) (الشهر الثاني)

- 1- تشغيل المصانع (تحسين الإنتاجية - السرعة - زيادة معدلات تشغيل الآلات - تحقيق معدل إنتاج جيد - التشغيل المثالي للعاملين)

- 2- تنفيذ برامج الرقابة المالية للأخطاء
- 3- مضاعفة التشغيل والإنتاج كبير الحجم .
- 4- صيانة المعدات والماكينات ومنع الأعطال
- 5- تطبيق مقاييس الوقت المعياري وربط الأجر بساعات الإنتاج.

مرحلة ضمانات الجودة (2) (الشهر الثالث)

- 1- تطبيق منظومات توكيد الجودة .
- 2- إدارة سلاسل التوريد ومتابعة الموردين
- 3- اكتشاف مراكز الإيراد والثروة
- 4- تمكين العاملين
- 5- تنمية المهارات السلوكية والترشيدية للعاملين .

مرحلة المتابعات والتحسينات المستمرة (D) (الشهر الرابع)

- 1- مراجعة جداول الإنتاج .
- 2- مراقبة كفاءة المدخلات والتشغيل
- 3- تطبيق تكنولوجيا المعلومات (المصانع الالكترونية - العمليات الالكترونية) .
- 4- تخفيض فاقد المواد الخام والطاقة في مراحل التشغيل .
- 5- قيادة البحوث والتطوير والتكنولوجيا لعمليات الإنتاج .

مرحلة التفوق الإنتاجي والتخطيط المستقبلي (E) (الشهر الخامس)

- 1- التخطيط الاستراتيجي للإنتاج والتشغيل
- 2- القائد التحويلي لدعم الصناعة
- 3- إدارة العلاقات مع العملاء CRM – E.CRM
- 4- تفجير الطاقات واكتشاف الجدارات
- 5- إحلال الإنتاج الوطني محل الواردات - والتصدير .

التسويق القياسي وإعادة بناء الأسواق

- 1- إعادة بناء أسواق المحافظات والمدن والقرى
- 2- الاهتمام بالتخطيطي الاقليمي للمحافظات مع وضع حسابات إقليمية وجداول للمدخلات والمخرجات
- 3- تخصيص منطقة تسوق لكل حي ولكل قرية
- 4- بناء العلامات التجارية الوطنية واللوجستيات لكل منطقة تسوق واقتصاديات النقل
- 5- رطب المصانع بالأسواق وتحقيق الوفورات الداخلية والخارجية

- 6- الإعلان عن أسعار السلع والخدمات بصفة دورية ونشر هوامش الأرباح للحلقات التسويقية
- 7- محاربة الإغراق والتضخم وانفلات الأسعار والغش التجاري وترشيد الواردات السلعية
- 8- تشجيع تحول الطلب من السلع الأجنبية إلى السلع العلامات التجارية الوطنية وحماية المستهلك .
- 9- منح الترخيص لمزاولة المهن التجارية والتخصصات .
- 10- ربط الغرف التجارية والصناعية بالخطة الاستراتيجية للتصنيع والمصانع والأسواق الجديدة .

الإعلان عن الثورة الإنتاجية الجديدة NPR

The new production revolution

- الإنتاج كبير الحجم Mass production
- التمييط والتبسيط Standardization – simplification
- الميكنة والأتوماتيكية والرقابة الأليكترونية وخطوط ودوائر التشغيل وملفات الجودة:
- اختيار مواقع الصناعات غير الملوثة للبيئة ، مع التخطيط الداخلي المثالي وحق انتفاع الإراضى وتوطين العمال والسكن والتدريب والعلاج .
- توزيع المصانع على المحافظات وبالصحراء ونشر ثقافة التكامل الأفقي والرأسى والتنسيق .
- ربط ثقافة الإنتاجية بالجودة تخفيض التكلفة
- تبادل الإنتاج الصناعي القومي بالمواد الخام المستوردة من أفريقيا - فكرة التحالفات الاستراتيجية.

- مع الإغراق وترشيده الواردات وتشجيع استيراد الآلات والمعدات وقطع الغيار
- إحلال الإنتاج المحلي محل الواردات من منظور تنافس
- تشجيع الإنتاج بالطلبات وبالصادرات .

الخلاصة

تحتاج المشكلات المشتركة للإنتاج الوطني إلى ضرورة إعادة هندسة العمليات الإنتاجية وإعادة هيكلة الشركات الصناعية ، حتي تنهض الصناعة القومية لتحل محل الواردات والإغراق وغزو العلاقات التجارية الأجنبية للمستهلك الوطني لذلك تم طرح سلسلة من العوامل الحرجة للنجاح التي تتحقق إعادة تشغيل المصانع المعطلة في أعقاب ثورة 25 يناير 2011 (في شكل 25 مفتاح يتم تنفيذها على مرحلة 5 شهور يليها خطة استراتيجية للثورة الصناعية والإنتاجية المقترحة مع ضرورة ربط المصانع بالأسواق ومنع بيع الاراضى والعقارات لغير المواطنين المصريين .

المراجع الإضافية

المراجع الإضافية

- 1- فريد النجار (المقرر العام) : مؤتمر إدارة الأعمال الدولية والشركات متعددة الجنسية (1984) جامعة الدول العربية - القاهرة .
- 2- فريد النجار (المقرر العام) : مؤتمر التنسيق الضرائب والاستثمارات العربية (1990) جامعة الدول العربية - القاهرة .
- 3- فريد النجار (المقرر العام) : مؤتمر اثر الجات على الاقتصادات العربية (1991) - القاهرة . .
- 4- فريد النجار (المقرر العام) : المفاوضات التجارية والتعاقدات التجارية العربية (193) ، القاهرة .
- 5- فريد النجار (المؤلف) : كتب إدارة الأعمال الدولية والعالمية (2008)*
نهائيا لقروض المصرفية المتعثرة (2010)
الحروب التجارية المعاصر (2009)
إدارة الشرطة ومنظومة الأمن : تفعيل حقوق الإنسان (2010)
- 6- فريد النجار (2010) : مخاطر عولمة صناعة الخدمات - فاقد القدرة التنافسية الوطنية -المؤتمر العلمي الدولي العاشر - كلية التجارة جامعة الإسكندرية
- 7- جامعة الدول العربية (2011) التقرير الاقتصادي العربي الموحد
- 8- فريد النجار (2009) : دور الدعم والمنظمات الأهلية مؤتمر نحو صياغة لدور الدولة في الاقتصاد الوطني في ظل الأزمة المالية العالمية - كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- 9- جامعة الدول العربية (2011) إعادة اختراع الدولة والحكومة ، مؤتمر اللجنة العلمية لترقيات إدارة الأعمال رقم 2 جامعة عين شمس .

١٠ جامعة الدول العربية (2011) استراتيجيات استثمارية الدولة مؤتمر اللجنة العلمية لترقيات إدارة الأعمال رقم 2 جامعة عين شمس .

11- جامعة الدول العربية (2011) اقتراح خطط الإنقاذ الوطني ، مصر في مرحلة التحول ، مؤتمر إدارة الأزمات (ديسمبر 2011) كلية التجارة جامعة عين شمس .

12- جامعة الدول العربية (2011) دور التخطيط الاقليمي فى التنمية المستدامة - حالة محافظة البحيرة ، المؤتمر العلمي الأول لكلية التجارة - جامعة دمنهور - ابريل - دار الأوبرا - مدينة دمنهور .

13- فريد النجار (2011) : عوامل نجاح تشغيل المصانع المعطلة فى مصر بعد ثورة 25 يناير 2011 مؤتمر اللجنة العلمية لترقيات إدارة الأعمال - جامعة عين شمس - القاهرة .

14- فريد النجار (2009) : دور المدير العربي والتخطيط الاستراتيجي (كتاب) الدار الجامعية - الإسكندرية .

15- F. Gluck, et al (1982)" the four phases of strategic man agent , Journal of Business strategy

16- M.E. porter (1980) competitive strategy N.Y., free press.

17- ----- (1986) changing fattens of international competition, California management review

18- C.M . Christensen (1997) The innovator's Dilemma, harvond business School press.

19- R.A. D' Aveni (1994) . Hyper competition the free press, N.Y.

20- J. Warner , (1994) 21st century capitalism , snapshot of the next century , business week

21- C. K. Brancato (1995), New corporate performanc measures, the confosance board, N,Y



ماذا تعرف عن المؤلف

الدكتور فريد النجار استشاري مستقل فى إدارة الأعمال،
عمل كبير مستشاري البنك الدولى وجامعة الدول العربية،
قام بالتدريس فى جامعات أمريكا ودول الخليج العربى والجامعات المصرية،
قام بتدريب مليون مدير فى الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بالشركات والحكومة،
قام بالإشراف العلمى على درجات الدكتوراه والماجستير بالجامعات المصرية والأجنبية
والعربية، وشارك فى مراجعة خطط التخطيط الإستراتيجى والجودة للجامعة الأمريكية
بالقاهرة وجامعة حلوان وجامعة الزقازيق وجامعة دمنهور .
أول من قام بتأليف مراجع علمية فى الإدارة الاستشرافية والتخطيط الاستراتيجى
والتسويق الأخضر والإدارة الحكومية والاقتصاد الرقمى والإدارة المالية
والاستثمار القياسى وإدارة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وله مائة مؤلف أخرى.
ويقوم الدكتور النجار الآن بالتدريس بكلية تجارة بنها التى عمل بها رئيساً لقسم
إدارة الأعمال ووكيلاً لكلية للبحوث والدراسات العليا منذ 1981 .

الكتب الجديدة فى 2014

- 1- إدارة العلوم والتكنولوجيا.
- 2- إدارة التسويق القياسى.
- 3- التسويق الأخضر للتنمية المستدامة.
- 4- إدارة رأس المال البشرى بالموهبة والإبداع.
- 5- إدارة الحكومات المركزية والمحافظات.
- 6- إدارة الحكومات باستراتيجيات البقاء والاستمرارية.
- 7- التنسيق الإدارى بالحكومة والقطاع الخاص.
- 8- التميز والتفوق المؤسسى.
- 9- الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل.
- 10- إدارة المستشفيات والرعاية الصحية.
- 11- إدارة المنظمات المتخصصة.
- 12- إدارة سلاسل التوريد والوجبات.
- 13- الإدارة الإستراتيجية للتمويل والاستثمار.



ISBN-9789770320587



إدارة الحكومات المركزية

71,786 -1-

كود الكتاب